

تعلیم استخدام ما تعرفه بالفعل

ستیفین ایہ. شتمف و جویل آر. دی لوکا
رسوم: دان شیفیلمان



تعلّم استخدام
ما تعرفه بالفعل



لتعرف على فروعنا في

المملكة العربية السعودية - قطر - الكويت - الإمارات العربية المتحدة
نرجو زيارة موقعنا على الإنترنت www.jarirbookstore.com
للمزيد من المعلومات الرجاء مراسلتنا على: jbpublishations@jarirbookstore.com

تحديد مسؤولية / إخلاء مسؤولية من أي ضمان

هذه ترجمة عربية لطبعة اللغة الإنجليزية. لقد بذلنا قصارى جهننا في ترجمة هذا الكتاب، ولكن بسبب القهود المتأصلة في طبيعة الترجمة، والنتيجة من تعقيدات اللغة، واحتمال وجود عدد من الترجمات والتفسيرات المختلفة لكلمات وعبارات معينة، فإننا نعلن وبكل وضوح أننا لا نتحمل أي مسؤولية ونخلي مسؤوليتنا بخاصة عن أي ضمانات ضمنية متعلقة بملاءمة الكتاب لأغراض شرائه العادية أو ملاءمته لفرض معين. كما أننا لن نتحمل أي مسؤولية عن أي خسائر هي الأرباح أو أي خسائر تجارية أخرى، بما في ذلك على سبيل المثال لا الحصر، الخسائر العرضية، أو المترتبة، أو غيرها من الخسائر.

الطبعة الأولى ٢٠١١

حقوق الترجمة العربية والنشر والتوزيع محفوظة لمكتبة جرير

Copyright © 1994 by Stephen A. Stumpf and Joel R. Deluca
First published by Berrett-Koehler Publishers, Inc., San Francisco, CA, USA.
All rights reserved.

ARABIC language edition published by JARIR BOOKSTORE.

Copyright © 2011. All rights reserved.

No part of this book may be reproduced, stored in a retrieval system or transmitted in any form or by any means including electronic, mechanical, photocopying, recording, scanning or otherwise.

Scanning, uploading and distribution of this book via the Internet or via any other means is illegal.

Please do not participate in or encourage piracy of copyrighted materials. Your support of the authors and publishers rights is appreciated.

رجاء عدم المشاركة في سرقة المواد المحمية بموجب حقوق النشر والتأليف أو التشجيع على ذلك. نشكر دعمك لحقوق المؤلفين والناشرين.

للمملكة العربية السعودية ص.ب. ٢١٩٦ الرياض ١١٤٧١ - تليفون +٩٦٦١٤٦٣٠٠٠ - فاكس +٩٦٦١٤٦٥٦٣٦٣

Learning to Use What You **ALREADY** **KNOW**

Stephen A. Stumpf & Joel R. DeLuca

Illustrated by Dan Shefelman



هذا الكتاب مُهَدَى كنوع من التقدير المستحق للأشخاص
"العاديين" الذين ساهموا ورعوا تطوير الأفكار المستنيرة التي وردت به.
إنكم - فعلاً - أبطال الجيل القادم.

المحتويات

١	تمهيد
	مقدمة
٧	قوة الرأى العميقة فى العمل
١١	١ / تظل الحياة تكرر نفسها إلى أن نتعلم
١٧	٢ / استغرق فى حالة التدفق لتعيش أفضل التجارب
٢٣	٣ / تتبع مصادر طاقتك
٢٩	٤ / علم الانسجام ليس فشلاً
٣٣	٥ / إذا كنت تحصل على النتيجة المطلوبة من المرة الأولى كل مرة، فأنت لا تخاطر بما يكفى
٣٧	٦ / انتبه لعملية الاكتشاف الطبيعى
٤٣	٧ / البعد للحظة عن التوقعات يمكن أن يورث لأحداث تعليمية أساسية
٥١	٨ / اكتسب المرونة من خلال تعلم التكيف مع المحن

٥٧	٩ /	أغطية البالوعات دائرية: تعلم من الأنماط في الحياة اليومية
٦١	١٠ /	قابلية الإثبات فكرة أضعف من الحقيقة
٦٧	١١ /	الضحك يرجئ إصدار الأحكام
٧١	١٢ /	التشبيهات والاستعارات تفتح الأبواب المغلقة
٧٧	١٣ /	افهم قوة حواسك: خط البصر ومجال الصوت
٨٣	١٤ /	التركيز على الحاسة المسيطرة لتحسين عملية التعلم
٩١	١٥ /	طُور الإبداع وسيتبعه النكاح
٩٧	١٦ /	روح التشخيص في اكتشاف
١٠٣	١٧ /	إكمال الكلمات المتقاطعة تجسيد للأمور التي يجدها الناس محبطة في العمل
١٠٧	١٨ /	لا تسأل سوا الأَلَن تقدر على تحمل إجابته
١١١	١٩ /	استعن بعملية تعليم وتطبيق لإحداث التغيير: قم بالزراعة والتقليم والتطعيم والإكثار
١١٩	٢٠ /	للتوصل إلى حل وسط في الحياة يجب إرضاء نفسك وإرضاء الناس واستيفاء الإمكانيات اللازمة في الوقت نفسه

٢١ /	اخرج عن الخط لكي تتجنب معضلة التفكير أو التصرف	١٢٩
٢٢ /	كن إستراتيجيًا وتحليليًا: فهذان النوعان من التفكير يحتاجان إلى بعضهما	١٣٥
٢٣ /	القواعد أدوات (يجب ألا توضع في أيدي السفهاء)	١٤١
٢٤ /	الزبيب المنقوع في الماء لا يصير عنبًا	١٤٥
٢٥ /	منتجات HeathKits™ أعلى قيمة من الحلول الكاملة	١٤٧
٢٦ /	حدد وراقب أصحاب المواهب الطبيعية - لكن لا تستمع لهم	١٥١
٢٧ /	كيفية التطم: أهمية أسلوب التطم	١٥٥
٢٨ /	لوظائف أشبه بالهلام	١٥٩
٢٩ /	لا تمارس لعبة إلقاء اللوم - اقبل أخطائك وتعلم منها	١٦٣
٣٠ /	تكيف مع التنوع من خلال البساطة المرنة	١٦٧
٣١ /	ربما تكون اللاعقلانية أكثر الطرق عقلانية	١٧٣
٣٢ /	التكنولوجيا المتقدمة لا تختلف عن السحر	١٧٧

٢٢ /	ادعم التعلم المستمر من خلال احتضان موجات التغيير	١٨١
١٨٣	مراجعة للجزء الثانى	
١٨٩	الفهرس	

تمهيد

ستظل عبارة "أنت تعرف أكثر مما تظن!" عبارة سخيفة إلى أن يتضح مفزاها: وهو هدفنا من تأليف هذا الكتاب.

ما نعنيه بمثل هذه العبارة هو أن كيائك الكامل - وهو ما يشمل أكثر من مجرد تفكيرك الواعى - يحتوى على الموارد التى يمكن أن تجنى منها المهارات العملية والحكمة. على سبيل المثال، ما الجزء - من تكوينك - الذى يعرف على وجه التحديد كيف تركيب الدراجة؟ ربما لا يكون الجزء الواعى. هل جربت من قبل تفسير المنظومة الحركية التى توظفها مهارة ركوب الدراجة لدى شخص ما؟ أو ما الجزء الذى يقوم بإيقاظك من نومك قبل دقيقتين من انطلاق صوت المنبه؟

يتناول هذا الكتاب موضوع التبصر للحصول على رؤى عميقة؛ حيث إننا نستخدم هذه الكلمة لنقصد بها البحث فى داخلنا عن الروابط بين الأفكار أو الأشخاص أو الأحداث أو المواقف التى لم تكن مرتبطة من قبل - وتكوين معنى جديد بناءً على هذه الروابط.

قد تتساءل: "كيف لكتاب عن الرؤى العميقة لأشخاص آخرين أن يفيدنى؟". إننا أول جيل يشهد انفجاراً معلوماتياً حقيقياً فى ظل وجود تكنولوجيا أجهزة الكمبيوتر الشخصى لمواكبة هذا الانفجار، ومع ذلك فإن معظمنا لم يكتشف الروابط بين شذرات المعرفة والخبرة التى عشنا نكتسبها وتراكمت داخلنا، والتى تؤدى إلى بلورة رؤانا العميقة. إننا لم نقض الوقت اللازم للتأمل فى خبراتنا بطريقة منهجية لكى نبني منها رؤى عميقة دائمة.

هذا الكتاب دليل لزيادة فاعلية فهمنا للحياة العملية، وسوف يحفز هذا الكتاب تفكيرك بشأن الخبرات التى تمتلكها، فبعض رؤانا العميقة

فى هذا الكتاب ستكون مألوفة بالنسبة لك. وبقراءتها تطلق صيحة "الفهم" فوراً، وتخطر ببالك فكرة: "أنا أعرف ذلك!".

بعض الرؤى الأخرى التى نطرحها ستدركها باعتبارها "صفة أخرى" للرؤى العميقة التى يجيش بها صدرك. ستكون لديك رؤى مشابهة فى جوهرها، لكنك ستعلق عليها بعبارة: "كلمات أخرى...". إننا نحاول تحفيز رؤاك التى تحتاج إلى صياغتها بـ "كلمات أخرى" من خلال التوضيحات والأسئلة فى نهاية كل لقطة (فصل). وبمجرد أن ترد إليك إحدى الرؤى العميقة، ربما تريد تسجيلها على المستوى العقلى حتى يمكنك إعادة استخدامها، والأفضل من ذلك، أن تسجلها فى الكتاب بينما تقدم فى قراءته. لديك مطلق الحرية فى إثراء الأشكال أو تدوين الملاحظات فى الأعمدة أو كتابة تعليقات جديدة على الرسومات.

إن قراءة هذا الكتاب تجربة جادة وممتعة. ماذا قد يكون أكثر جدية من طفل يلعب؟ إننا ندعوك لتلعب حقاً مع رؤانا، ورؤاك، العميقة. إن تكوين رؤى عميقة أمر يشبه تكوين صورة بتوصيل مجموعة من النقاط بالترتيب. ومع التقدم فى وصل النقاط بعضها ببعض، تبدأ ملامح الصورة فى الوضوح، لكن الفرق فقط أن النقاط التى ستصل بعضها ببعض فى سبيل تكوين رؤاك العميقة ليست مرقمة.

كيف تستخدم هذا الكتاب

تريد هاهيك إلى أقصى حد

أثناء قراءتك وتصفحك للكتاب، سنشجعك على إيصال النقاط بعضها ببعض، وتكوين بعض الخرائط لرؤاك الشخصية. ربما تفكر فى خرائط النقاط هذه كلقطة من اللقطات المتتابعة التى يتكون منها الفيلم السينمائى لحياتك. إننا، فى الواقع، نميل لتصوير فصول هذا الكتاب كلقطات من صورة متحركة. اقرأ هذه الفصول بأى ترتيب يحلو لك. اتبع هوائك وما يسمح به مستوى طاقتك. وعلى الرغم من أن هناك بعض الارتباط بين الرؤى العميقة التى نتناولها فى اللقطات المختلفة، فإن هذا لا يفترض أن يسبب أدنى مشكلة. ربما يحفزك ذلك

على المودة لقراءة لقطة تخطيطتها من قبل، أو ربما يوجهك نحو تكوين رؤية عميقة شخصية متميزة.

إذا كنت تقرأ هذا الكتاب بمفردك، فأحضر قلماً وورقاً بالقرب منك؛ حيث إن الملاحظات التي تدونها أثناء تقدمك في قراءة الكتاب تعد فهرساً ممتازاً لرؤاك التي سوف تتكون على مدار الكتاب. لا تستسلم إذا لم تتمكن فوراً من الإجابة عن جميع الأسئلة الموجودة في نهاية كل قسم؛ فأحياناً، تتأخر لحظة "الفهم" للرؤية العميقة ساعات أو حتى أياماً إلى أن تصل خبرتك بين المزيد من النقاط التي لم تكن واعياً بها من قبل.

قد يكون من المشجع أن تقرأ الكتاب مع شريك أو زملاء في العمل؛ حيث ستجد المرح في تبادل الأفكار بينكم، كما أنه من الممكن أن يقدم الأشخاص الذين يعرفون نمط عملك تقييمهم لطريقة فهمك للأمور. وبذلك يمكنهم أن يشيروا إلى السلوكيات الإيجابية والسلبية التي ربما لم تلاحظها من تلقاء نفسك.

إذا كنت تركز جهودك في التطوير على مجال معين (مثل إدارة التفسير وتحسين العلاقات بين الأفراد وتطوير الإبداع) فالحجاً إلى فهرس الكتاب ليرشدك؛ فقد حاولنا تحديد العلاقات المتبادلة بين أقسام الكتاب في الفهرس.

وإعادة حل بعض التمرينات أو الإجابة عن بعض الأسئلة بعد أسابيع قليلة أو حدث مهم في الحياة يمكن أن يكون مثمراً. قد يحدث كثيراً بعد أن نمر بتجربة ما أن نصبح أكثر انفتاحاً على التأمل وتوصيل النقاط ببعضها لتكوين رؤية عميقة جديدة.

إننا نشعر بالثقة في أن الرؤية التي يناقشها الكتاب ستكون دليلاً مفيداً لك في التفكير، ومن المرجح أن توازي رؤاك الموجودة فعلاً أو تحفزك لتكوين رؤية جديدة. وبينما تستكشفها، ندعوك لمشاركتنا بإحدى رؤاك التي تفضلها لنستفيد منها في جزء قادم من هذا الكتاب - بالكلمات أو الرسومات أو الصور الفوتوغرافية أو أية وسيلة تنقل هذه الرؤية بوضوح. وقبل استخدام هذه الرؤية، سنتصل بك من

أجل الحصول على إذن كتابي وصيغة للشكر والتقدير (تأكد من إرفاق اسمك وعنوانك ورقم هاتفك مع أية رؤية تشاركنا بها).

شكرو وتقدير

نحن نحصل على الأفكار والرؤى التي نشارككم فيها على مرور الوقت من أماكن عديدة، وقد حفزت كتابات مؤلفين آخرين رؤى لدينا. أحياناً ترد الرؤية عن طريق حدث مررنا به، وأحياناً تتبلور من خلال التعرف على خبرات غير مباشرة، مثل مشاهدة التلفزيون أو الاستماع إلى الراديو أو ملاحظة الآخرين (خاصة الأطفال!). وفى بعض المناسبات، قد تنشأ الرؤية عن تفكير تحليلي؛ شرط أن يكون عقلانياً ومنطقيًا.

هناك الكثير من الأشخاص الذين أثروا فى أسلوب تفكيرنا، ونحن نتوجه بشكر خاص لكل من يوجين أرنون وزيناس بلوك ورجر دنبار ومايكل كيتسون ويوب مكدول وكيش موريس وتوماس مولين وريتشارد شتمف ودیل زاند. كما تأثرنا بآخرين من خلال تفاعلاتنا وأنشطة الأعمال التي قمنا بها معهم، ومنهم سوزان برجر سابرا بروك وأن هايدين ودوجلاس هوفستادتر وديفيد كريشر وروبرت لونجمان ولورنا سيمون وكانداس أولفيش وكارين واطسون.

وهناك آخرون ممن ساهموا فى هذا الكتاب، وهم أعضاء فى فريق مجموعة محاكاة مشاريع الإدارة فى جامعة نيويورك: كاثرين أهرين وماريا أنون وديبورا باروس وهارك بدرشيان وريتشارد جرين وسوزان هينبش ومارى ماكبرايد وسيندى ناكمان ومونيكا شاي.

لا يصل أى كتاب إلى مرحلة الطبع دون مساعدات مهولة وضخمة من المحرر والمراجعين وطواقم دعم كبير؛ ولذا فنحن نتوجه بجزيل الشكر إلى باتريشيا أندرسون ودين جرادوس وتشك كورمانسكى وأندريا ماركويتز وسوى ماككيين وستيفين بيرسانتى واليزابيث سونسون وآلان تريست وجون ويليج.

واننا نقدر على وجه الخصوص دعم أسرنا وأصدقائنا الذين
شجعونا وتحملونا طوال سنوات. نحن نشكركم.

ستيفن إيه. شتمف، تامبا، فلوريدا
جويل آر. دي لوكا، فيلادلفيا، بنسلفانيا
دان شيفيلمان، نيويورك، نيويورك
مايو ١٩٩٤

قوة الرؤى العميقة فى العمل

الرؤى العميقة هى نتاج عملية الربط بين شذرات المعرفة المبعثرة فى أجزاء مختلفة منا، لتكوّن وحدة متكاملة، حتى نتصرف بما يتفق مع نوايانا. وتكون الرؤى عندما يرتبط جزآن غير مرتبطين فى السابق، وتتولد ومضة فهم فى لحظة ما. ويحدث ذلك نتيجة تكون روابط عصبية جديدة مدعمة. ويشير تكون الرؤية رد فعل قد يتخذ صورة صيحة تطلقها فى لحظة الفهم، مثل: "وجدتها" أو "فهمتها" أو "هذه هى" (تعبيراً عن ملاحظة ما هو واضح بالفعل)، أو مهمة هادئة. أو قد تأخذ شكل ابتسامة عريضة أو إحناء ظهرك للوراء فى مقعدك مع تعبير عن السرور أو الوقوف للتعبير عن حماسك وتأثرك. تجلب الرؤى البهجة وتمنح العقل القدرة على التفاعل بفاعلية أكبر مع البيئة، وهذا يؤدي إلى النتائج التالية:

- الرؤى العميقة ذات طبيعة شخصية. فعلى الرغم من أنك تستطيع (ونستطيع نحن) مشاركة الرؤية، إلا أنها سيظل لها معنى فريد بالنسبة لكل منا.
- الرؤى عبارة عن روابط متينة نضعها بين أفكار متفاوتة - وهذه الروابط يبدو أنها تنطبق على عدة مواقف.
- الرؤى عبارة عن توضيحات لأفكار كانت محيرة أو مبهمه فى السابق.
- الرؤى عبارة عن فهم مفيد لمواقف معقدة.
- تأتى الرؤى من المعرفة التى اكتسبناها وعلاقتها بالأمور التى مررنا بها (إما شخصياً أو بشكل غير مباشر).

وكلما زاد العمل والحكمة والخبرة التي يملكها الفرد، زادت فرصة تكوين الرؤى. إن المادة الخام التي تتكون منها الرؤى متاحة لكل شخص، لكن بكميات وصور متفاوتة. أما بالنسبة لاستخدامها في تكوين الرؤى من عدمه، فهذه مسألة مفتوحة.

● تتكون الرؤى من خلال التأمل في الخبرات الراهنة على ضوء الخبرات السابقة؛ حيث إن عملية التأمل هي التي تسمح بتطور الرؤى. فبدون التأمل، يقتصر التعلم على الفهم والأفكار الحالية دون الاستفادة من تقييم التجربة.

إن المخ نظام طبيعى للتعلم؛ حيث إنه يحب أن يتعلم. لقد أظهرت الطفرات التي شهدناها علم الأعصاب أن المخ عبارة عن نظام شامل يتكون من عدة نظم فرعية، وبعض هذه النظم الفرعية تمتلك معرفة لا تملكها نظم فرعية أخرى. وهذا يرجع إلى حقيقة أن المخ تطور على مدار الأزمنة بطريقة عشوائية نوعاً ما؛ حيث كان جزء من المخ يتطور فوق الأجزاء الأقدم. لقد تطور مخ الزواحف أولاً، وهو موطن الاستجابة لغريزة البقاء برد فعل الكر أو الفر. ثم تكون مخ الثدييات، موطن المشاعر، فوق مخ الزواحف. ثم تكون اللحاء، موطن الفكر والأفكار العقلانية. وكل واحد من هذه الأنظمة الفرعية يعمل وفق أجندته الخاصة وفي أوقات لا يتزامن فيها استخدام هذه الأجندات، وهذا هو ما يجعلنا نرتكب الأخطاء التي أحياناً تبدو أفعالاً منطقية وسديدة. ثم نعمترف بعد ذلك: "أنا مجرد بشر" كنوع من الاستجابة للوقوع في مثل هذه الأخطاء.

الرؤى هي لبنات البناء التي يستخدمها نظام التعلم الطبيعى لدينا ليوجه سلوكنا، وبمجرد أن ترتبط رؤية معينة بالتجربة، يتم التعلم، وتزداد قدرة الشخص على التصرف بطرق جديدة. ضع في اعتبارك ما يلي:

متى كانت آخر مرة كونت فيها رؤية عن مشكلة أو شخص أو موقف؟ إذا لم تكن تتذكر ماذا كانت الرؤية، فهل تتذكر الشعور الذي راودك عندما اتضعت لك؟ لقد كان شعورًا جيدًا، أليس كذلك؟ للحظات قليلة شعرت أنك بشكل خاص واع وحساس وقادر على رؤية منظور معين، وربما حتى تكون متمكنًا وماهرًا وحاد الذهن. نحن جميعًا نحتاج إلى هذه المشاعر لنواكب بفاعلية هذا العالم المعقد والمتغير، والذي أحيانًا ما يبدو مستعصيًا على التحليل ومنيرًا أمام التفكير المنطقي.

إن الاهتمام إلى رؤاك يتم ببساطة: لقد مررت بالكثير من فترات العمل المكثف، ووصلت إلى فهم شخصي للعمل والحياة والعلاقات الاجتماعية خلال ذلك. لذلك أسأل نفسك: "ما الرؤى التي كونتها من أنشطتي وإنجازاتي وخيالاتي الأخيرة؟ قد ترد إلى ذهنك الكثير منها. ونأمل أن نحفز تفكيرك بشأن رؤاك بمشاركة بعض رؤانا.

وطريقة تنظيم هذا الكتاب تحاكي عملية الانتقال من الرؤية إلى التعلم. وكل فصل (الذي نتصوره كقطعة في شريط نيجاتيف فيلم) يبدأ بطرح رؤية ثم يقدم سياقًا (قصة) للتأمل، ويلخص السياق في بيان الدرس ليميد تقديم النقاط الرئيسية، ويختتم بأسئلة لتحفيز رؤاك.

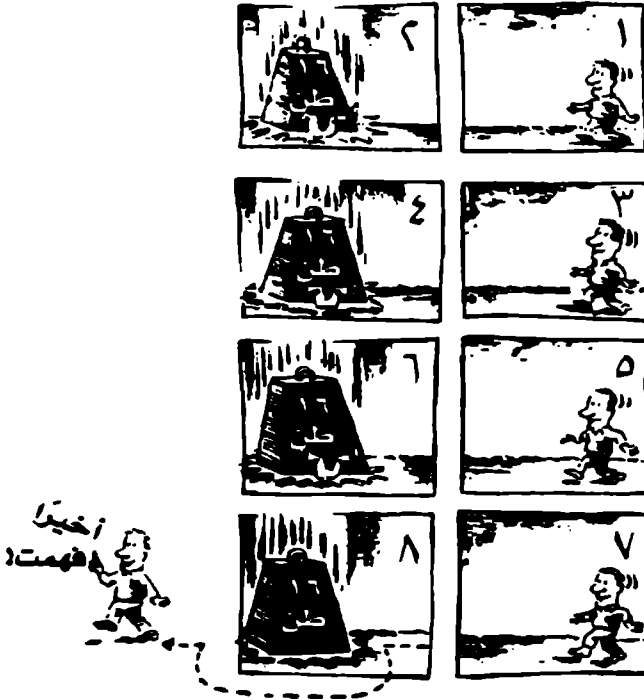
ونظرًا لأن الرؤى هي تبسيط لظاهرة معقدة، فمن الممكن التعبير عنها في جملة قصيرة. نحن نتشارك رؤانا بطرحها في عنوان اللقطات. ويتم توضيح الرؤية من خلال القصص التي تمكس خبراتنا ومعرفةنا السابقة. وبتوضيح الرؤية من خلال مثال، نقدم سياقًا أكثر ثراءً لتطوير رؤيتك. ونحن نفعل ذلك بطرق مختلفة، بناءً على طبيعة الرؤية المطروحة والكيفية التي وصلنا بها في البداية بين النقاط، وقد نثبت رؤية ما بتقديم أمثلة قصيرة أو حكايات، أو بوصف موقف مفصل أو القياس على صورة أخرى أو وضع الرؤية في إطار يمكن إدراكه. كما نستخدم الرسومات كنوع من التمثيل البصري للسياق، أو لتقديم الرؤية "بكلمات أخرى". لقد صممنا بعض "الشخصيات الهامشية" لإضافة شعور بالبنية والشخصية للرؤى. لا تبرز الرؤى في البداية دائمًا في صورة كلمات - ربما تبدأ كصور أو تصورات أو عواطف أو مفاهيم

مجردة. لقد حاولنا مشاركة رؤانا، وتحفيز رؤاك من خلال التنوع في وسيلة تمثيلها.

وقد قدمنا في نهاية كل لقطة بيان الدروس ليقوى الرسالة الأساسية للرؤية وبيدكرنا بها؛ حيث إن رؤاك وقدرتك على تكوين الرؤى سستتمزز باتباع العملية التالية: عبر عن رؤيتك ووصفها وثبتها في معرفتك وخبرتك (من خلال عملية التأمل التي تجد من خلالها أمثلة تدعم الفرضية الرئيسية للرؤية). وأخيراً صغ بياناً ملخصاً للدرس الذي تعلمته. ونختتم كل فصل بأسئلة لنبدأ هذه العملية التي تتلخص في التوجه من الرؤية إلى التعلم.

قد يبدو ترتيب اللقطات في البداية فوضوياً. وبطريقة ما، فإن هذا الترتيب تطبيق لنظرية الفوضى - لا يتضح النظام فوراً، لكنه ربما يظل موجوداً. إن الرؤى ليست مرتبة ولا يمكن التنبؤ بها، وكما تنص نظرية الفوضى، قد يكون هناك ترتيب خفى يمكن إدراكه بمرور الوقت. فما الموضوعات التي تخطر ببالك؟

١ تظل الحياة تكرر نفسها إلى أن تتعلم



هناك شخص نمرقه يمانى من صعوبة فى النهوض من نومه للذهاب
للعمل كل صباح. ليس ذلك لأنه يكره العمل - بل على العكس - وليس
ذلك لأنه يكره التوتر المصاحب للاستعجال أو تأخره عن العمل أو
الاستماع إلى شكوى زوجته أنه سوف يتأخر. لكن لا شيء يتغير. بصرف
النظر عما يشعر به فى الصباح وما تقوله زوجته. ستظل الحياة تكرر
نفسها إلى أن يتعلم. يتعلم ماذا؟ يصعب على شخص آخر أن يجيب

عن ذلك. ربما يجب أن يتعلم أنه إذا خلد إلى فراشه مبكرًا، فسوف يستيقظ بسهولة أكبر. ربما يجب أن يتعلم أن عليه أن يقلل مدة حمامه الصباحي إلى عشر دقائق، أو يقلل وقته الضائع إلى خمس دقائق، أو أن يضبط منبهه على موعد أبكر. لكن ما يمكن أن نقوله إنه سيظل يمارس نمطه غير المريح إلى أن يتعلم كيف يتوقف عنه.

ما التعلم؟ هل هو تعليم؟ توجيه؟ دراسة؟ تمرين؟ حفظ؟ كل هذه الأنشطة تسهل عملية التعلم، لكنها ليست تعلمًا. التعلم - كما سوف نرى - هو المعرفة والمهارة المكتسبة التي نحصل عليها - بوعي أو بدون وعي - والتي تغير سلوكياتنا. إذا لم نفعل الأمور أو لم نستطع فعلها بشكل مختلف نتيجة لتعليمنا ودراستنا، فماذا تعلمنا؟ ربما نعرف أكثر (أحيانًا يُسمى اكتساب المعرفة)، وربما نشعر بشكل مختلف (يسمى أحيانًا الوعي العاطفي)، لكن دون الممارسة، ودون فعل الشيء الذي تعلمناه بشكل حقيقي، هل نكون تعلمنا شيئًا حقًا؟

معظم ما نتعلمه يهدف إلى منحنا المعرفة - الحقائق والمعلومات التي يعتقد المعلمون والعلماء والمؤرخون أنها صحيحة في الوقت الذي ينقلونها فيه. وقد نشعر نحو هذه المعلومات بانبهار أو ملل. وربما تعتمد استجابتنا لها على اهتماماتنا والمناخ التعليمي والمعلم في الوقت الذي نلتقاهما فيه. إذا كنت مثلنا، فربما كان التعليم الذي يأخذ شكل الحفظ من أجل النجاح في الاختبارات غير سار وممل ويثير ضغوطًا سلبية. وعندما تتبصر فيه لاحقًا، لا تجده تعليمًا على الإطلاق؛ حيث لا تستخدم أو تتذكر منه اليوم إلا القدر القليل. وعندما تتأمل في تعليمك أو توجيهك أو تمرينك أو دراستك، هل تراها مجرد طقوس أكثر من كونها تعليمًا؟ ما القدر الذي تتذكره أو تستخدمه من التعليم الرسمي الذي تلقيناه؟

مع أنك تعرفنا كمؤلفين، فإن لنا "وظائف" أخرى: "جويل" طبيب، و"ستيفن" مهندس كيميائي - محصلة ما لدينا جميعًا هي عشر سنوات من الدراسة الجامعية والدراسات العليا في العلوم التجريبية. وكل ما نتذكره هو طريقة التفكير العلمي وحقائق علمية قليلة (بعضها نكتشف

أحياناً أنه لم يمد دقيقتاً)، وحوالى ٥٠ مصطلحاً يبدو أنها تجاوزت الكتب التي تعرفنا من خلالها على هذه المصطلحات فى أول مرة، ويبدو الآن أنها تتطبق على الأنشطة اليومية.

ونظراً لكوننا معلمين ومستشارين، فقد أتيت لنا فرص كثيرة لنبحث فى التعلم الذى يحصل عليه الآخرون. من بين آلاف الأشخاص الذين ناقشنا معهم موضوع التعلم، يقدر معظمهم أنهم قادرون على تذكر حوالى نصف ما تلقوه فى مرحلة التعليم الابتدائى، وربع ما تلقوه فى مرحلة التعليم الثانوى، والقليل مما اكتسبوه فى المرحلة الجامعية والدراسات العليا بعد عام أو اثنين من استكمالهم للتعليم (وهى حقيقة مخيبة لآمالنا، نحن أساتذة الجامعة). ألا يجب أن تكون هذه النسب معكوسة، مع زيادة نسبة التعليم المكتسب من المرحلة الجامعية؟ ربما لا، فالتعلم عملية تراكمية غالباً؛ فلن يكون من الممكن أن نقرأ الكتب المدرسية الخاصة بالمرحلة الثانوية إذا لم نتعلم كيف نقرأ وتكتسب بعض المفردات اللغوية القوية فى مرحلة التعليم الابتدائى، ولا كنا سنفهم مناهج التفاضل والتكامل التى درسناها فى الجامعة لو أننا لم ندرس الجبر فى التعليم الثانوى.

غالباً ما تقدم النظم التعليمية المعلومات بطريقة تأخذ شكل الطاقوس، لأن مشاركة المعرفة واكتسابها من خلال تلقينها وتقييمها بشكل جماعى أسهل من ممارسة الخبرات والأنشطة التى تحفز التعليم الفردى، وبالنسبة للكثيرين منا، ركزت النظم التعليمية على الحفظ. إن حفظ الحقائق مهم لنقوم بوظائفنا فى المجتمع، لكنه عمل شاق. وعندما يصبح التعليم عملاً شاقاً، نتوقف عن الاستمتاع به ونبدأ فى التفكير فيه على أنه جزء منفصل من الحياة، فنبدأ فى فقد ما تعلمناه فى صغرنا - وهو أن كل يوم مليء بفرص التعلم التى يمكن أن تكون مثيرة وتشحن طاقتنا، ومن ثم نبدأ فى التعامل مع التعليم على أنه عمل - شئ نجبر على القيام به لمدة معينة من اليوم ثم نتركه وراءنا عندما نمود إلى منازلنا.

لحسن الحظ، فإن الحياة أكثر حكمة منا أثناء معظم فترة تعليمنا الرسمي، وعندما تريد لنا الحياة أن نتعلم شيئاً ما، فإنها تتطلب أن نفعل الأشياء على نحو مختلف. فإذا لم نفعل، فإن الحياة ستكرر الدرس إلى أن نفعل ذلك؛ حيث إن الحياة تظل تعطينا الدروس بإصرار.

قد يفسر البعض وجهة نظرنا نحو التعلم بأنها تعنى أن كل تجارب الحياة هي أحداث تأخذ شكل التعليمات، وأنك بجمع أكبر قدر ممكن من الخبرات، ستصبح أفضل تعليماً - وليس الأمر بهذه الصورة بالضرورة.

فإلى أن نربط بين الخبرات ونجد الأنماط المشتركة بينها، أو نضع الخبرات في سياقات إضافية إلى تلك التي وقعت فيها هذه الخبرات، ليس من المرجح أن يحدث التعلم. إن دورنا في عملية التعلم أكثر نشاطاً بكثير من مجرد حفظ الحقائق وجمع الخبرات. إننا نقرر باستمرار ما الخبرات التي نسمى لاكتسابها وما الأسئلة التي نسألها، وما المواقف التي نكتشفها، ثم نحاول أن نجيب عن السؤال: "ما الذي يعنيه هذا بالنسبة لي؟".

وقد تسأل: "ما السبب في أن التعليم لا يساعد الناس أيضاً على ربط خبراتهم لتحقيق تعلم أعمق؟". لا نعرف الإجابة على وجه اليقين؛ فالتعليم الرسمي يمكن أن يساعد الناس على تكوين رؤاهم الداخلية؛ لكن لا يبدو أن هذا ما يريد أن يفعله معظم المعلمين في نظم التعليم الرسمي ولا هذه النظم نفسها. تبدو النظم التعليمية من الصف الخامس وصولاً إلى ما بعد التعليم الثانوي أكثر تركيزاً على نقل الحقائق والمعرفة المرتبطة بمجالات معينة عن تطوير عملية التبصر الشخصي.

كانت هذه خبرتنا، فما هي خبرتك؟

ربما نتعلم من الحياة، لكن المعلمين في حقيقة الأمر هم نحن. إن الحياة ليست هي المعلم؛ وإنما هي الدروس.

١. تأمل في موقف وقع لك حديثاً مع زميل أو شريك حياة أو طفل. ما الذي حدث في هذا الموقف وكان "تكراراً" لمواقف عديدة وقعت قبل ذلك؟

(إذا فكرت في شيء سلبي، ادفع نفسك لتفكر أيضاً في شيء إيجابي، والعكس). دون السلوكيات "المتكررة" في القائمة التالية:

إيجابي



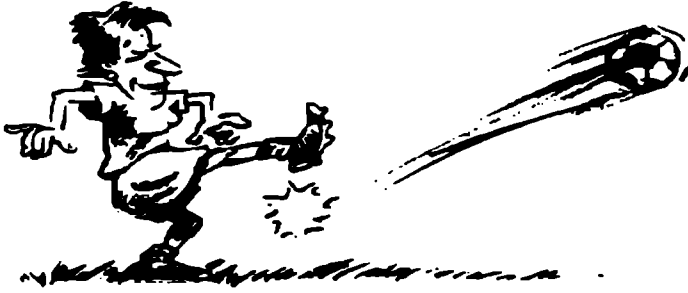
سلبي



٢. ما الدروس التي ربما تحاول هذه السلوكيات المتكررة أن تنقلها؟

٣. ماذا تستطيع أن تكتشف من الأنماط التي يحتوى عليها هذا الموقف؟ ما الذي يمكنك تغييره في هذه الأنماط؟

٢ استغرق في حالة التدفق لتميش أفضل التجارب

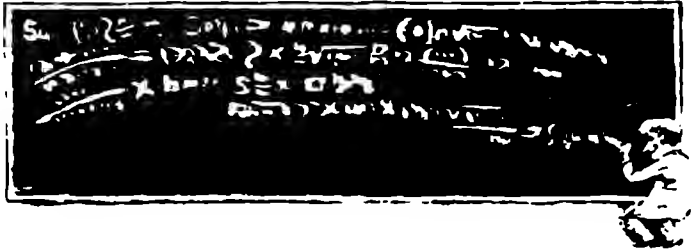


تأمل لمدة دقيقة في أفضل التجارب التي مررت بها في حياتك. متى حدثت؟ ماذا كنت تفعل؟ بم كنت تشعرك؟ إن أفضل لحظات حياتنا هي تلك التي نستغرق فيها بدنيًا أو عقليًا في شيء ذي مغزى ويمثل تحديًا على المستوى الشخصي. قد تأتي هذه اللحظات أثناء محاولتنا حل مسألة في نشاط تجاري أو مراجعة فصل في كتاب أو السباحة في سباق ٨٠٠ متر. ونحن نراها في الآخرين عندما يفعلون شيئًا مثيرًا بالنسبة لهم.

يُعرف كتاب "ميها إلى سيكسز نتمها لها" *FLOW: The Psychology of Optimal Experience* هذه اللحظات بأنها التدفق. وقد توصل بحثه إلى أنك تصل إلى هذه الحالة عندما:

- تواجه مهام لديك فرصة في إكمالها. ...
- تكون قادرًا على التركيز على ما تفعله. ...
- يكون للمهمة أهداف واضحة. ...

- تقدم المهمة تقييماً فورياً للأداء، و...
 - تتصرف بانفعال عميق غير مرهق، يحجب عن وعيك الجوانب الأخرى في الحياة، و...
 - تشعر بالسيطرة على أنشطتك.
- ومن الآثار الفورية للتدفق أن اهتمامك بنفسك يتلاشى أثناء هذه الحالة، ليظهر بعد حين في صورة أقوى؛ وأن يتبدل شعورك بالوقت - أحياناً تشعر بأنه قصير للغاية، وأحياناً بأنه طويل للغاية.



لقد استمرت أطول فترة تدفق يتذكرها "ستيفن" لمدة حوالي ثماني ساعات - في مسألة في الفيزياء (وقد كان تخصصه في الهندسة الكيميائية). وكما يتذكر "ستيفن": "لم أتوصل مطلقاً إلى الحل المذكور في الكتاب لهذه المسألة، لكن ربما تعلمت معظم منهج الفيزياء لهذا الفصل الدراسي في هذا اليوم. لقد أصبحت مستغرقاً تماماً في سيناريوهات وعمليات تفكير متنوعة لحل هذه المسألة المعقدة. وقد شعرت بشعور رائع عند العمل بجهد وبلوغ أقصى درجات قدراتي متطوعاً لإنجاز شيء ما. إنني لم أكن أحشو عقلي من أجل اختبار. في الواقع، فإنني أواجه صعوبة في الوصول إلى حالة التدفق عندما أذاكر من أجل الاختبارات لأن التوتر يشتتني. وأنا لا أعتقد أنه يمكن دفعك للوصول إلى حالة التدفق، لكن مع ذلك يمكنك أن تحثها على الحدوث".

إن حالة التدفق مثمرة وممتعة؛ حيث إن المكافأة العميقة التي

نمنحها لأنفسنا أثناء وبعد حالة التدفق محفز هائل للنشاط في المستقبل. إن الوصول إلى حالة التدفق يمكن أن يتم دون عناء - مثل الاستغراق في لعب إحدى ألعاب الكمبيوتر، أو قد يتضمن جهداً هائلاً ليحدث أثناء أداء بعض المهام مثل إتقان لحن موسيقى صعب أو إعداد وجبة صعبة للأصدقاء، أو الجري في الماراثون. يملق "لارى برايد" وآخرون من أعظم الرياضيين على أدايتهم المذهل بأنه يحدث عندما يصلون إلى حالة التدفق. إنهم يقدمون مستويات الأداء المثالية بجهد أقل من المتوقع.

إن الجميع يصلون إلى حالة التدفق، لكن لا يدرك الجميع أنهم وصلوا إليها، كما أننا لا نسمى بإرادتنا للوصول إلى حالة التدفق بالقدر الذي باستطاعتنا. وفي الغالب للأسف، يكون التدفق مجرد حالة تحدث فحسب - يقاطعها في الغالب شخص أو شيء لا يدرك السعادة التي نشعر بها. ومع ذلك، فبفهم مفهوم التدفق، وبتهيئة الظروف التي تؤدي إلى الوصول إليه، ربما نستطيع قضاء وقت أكثر في حالة التدفق بدلاً من انتظار أن تحدث.



إدراكك لخبراتك الشخصية التي تصل
فيها إلى حالة التدفق، ثم اعتناق عملية
التدفق وبنائها يؤدي بشكل هائل إلى
الإشباع الشخصي

١. أميل للشعور بالوصول إلى حالة تشبه التدفق عندما أقوم
ب(ضع دائرة حول جميع الإجابات التي تنطبق عليك):

للهوالة أو السباحة أو ركوب الدراجة أو المشي على
سبيل الرياضة
صيد السمك أو الصيد للبري أو ركوب الخيل على
سبيل الرياضة
قراءة كتاب جيد
كتابة خطاب لصديق

محاولة إصلاح مشكلة تقنية
لعب الرياضة، أية رياضة؟
مشاهدة الرياضة، أية رياضة؟

المزف على آلة موسيقية

التحدث إلى ...

تنظيف ...

القيام بـ ...

الاستماع إلى ...



٢. متى تشعر بحالة التدفق في مكان العمل؟ اذكر الأمور التي تجعلك تصل إلى حالة التدفق.



٣. ماذا يمكنك أن تفعل لتصل أكثر إلى حالة التدفق في مكان العمل؟

٤. متى يكون التدفق شرطاً أساسياً في موقف في العمل؟





يملك الناس الطاقة للقيام ببعض الأنشطة دون غيرها، وربما تظن أنهم يستطيعون تحديد الأنشطة التي تكمن فيها طاقتهم. لكن هذا نادرًا ما يحدث؛ حيث إننا بحاجة إلى مراقبة سلوكنا لتحديد الوجهة التي تعودنا إليها قوانا الداخلية.

اسأل نفسك أين تكمن طاقتك. عندما لا يكون هناك ضغط، ما الذى يحفزك؟ ما "محفزات النشوة الطبيعية" لديك؟ من أين تنشأ الإشارة؟ ما مصدر طاقتك وماذا تفعل بها؟ نحن نعرف سيدة تستمد طاقتها من الموسيقى، وخاصة موسيقى الجاز. إنها قد تستمع إلى الموسيقى بإفراط، بحيث تحجب المؤثرات الأخرى تمامًا. وبعد الاستماع إلى ألبوم موسيقى أو زيارة ناد للموسيقى. تكون هى كامل طاقتها للقيام بالأشياء الأخرى - كأن تتصل دون ترتيب بأحد العملاء المتوقعين لترى ما إذا كان بالإمكان ترتيب لقاء له أم لا.

ويستمد صديق آخر طاقته من مشاهدة الأفلام في دور السينما - وليس التلفزيون. لا بد أن هناك سرًا ما يحيط بدور السينما والشاشة الكبيرة وجاذبية أجواء المرض. فهذا الصديق يمكن أن يشاهد فيلم الظهيرة ثم يعود إلى المكتب ليممل أربع ساعات بأداء على الجودة.

تتشأ الطاقة من قوة دافعة في داخلك. وتحركك قوتك الدافعة من الفضول السلبي إلى الاكتشاف الإيجابي وبذل الجهد. ما الذي يحركك من حالة إلى الحالة التالية؟ ربما يكون محفزًا واحدًا، أو عدة محفزات قليلة، لكن القليل من الناس لديهم عدد غير قليل من القوى الدافعة. الأرجح أن تكون قوتك الدافعة استجابة غريزية أو حدسية أكثر منها مكتسبة أو مخططًا لها. تسافر أسراب الطيور في الشتاء إلى الأجواء الدافئة - لا بد أن لديها طاقة داخلية للقيام بهذه الرحلة جعلها تكملها حتى النهاية. وعداءو الماراثون وصانمو الصفقات في التعاملات البنكية الاستثمارية والموسيقيون وغيرهم كثيرون يجدون طاقة للاستمرار.

إن قيمة تحديد مصدر طاقتنا ليست مهمة في الظروف العادية. فمتدما تكون الظروف عادية، ربما تكون لدينا طاقة أكثر من التي نستخدمها بفاعلية؛ حيث إننا نكون بحاجة إلى معرفة قوانا الدافعة من أجل الأوقات التي نعانى فيها من البطء والأوقات التي نشعر فيها بأننا في مأزق. إن الوصول إلى قوانا الدافعة في هذه الأوقات هو ما سيجعلنا قادرين على الاستمرار، وحتى أحيانًا نحقق ازدهارًا. ويلمس كتاب "مارشا سينيتان" *Do What You Love, The Money Will Follow* هذه النقطة بشكل جيد.

على مدار عدة ندوات، طلبنا من مئات الأشخاص تحديد مصدر طاقتهم. وقد واجه ٦ من كل ١٠ صعوبة في فعل ذلك إلى أن حصلوا على وقت للتأمل بعمق في حياتهم. إذا لم تتمكن من تحديد قوتك الدافعة على الفور، فافعل الآتي: سجل، في مفكرة، ما تقوم به وما تشمر به أثناء القيام به لمدة ثلاثة أيام، بما في ذلك يوم العطلة الأسبوعية. في بداية كل ساعة، سجل الأحداث التي استمرت أكثر من دقيقتين في الساعة السابقة في المفكرة. وبناءً على هذه المعلومات، اسأل نفسك:

"لماذا أفعل هذه الأشياء؟"، و"ما الأنشطة التي كانت تحت سيطرتي؟".
و"ما الأنشطة التي كانت ترفع معنوياتي وتشحن طاقتي؟".

إن القيام بذلك سوف يكون قاعدة معلومات سيعمل عليها حدسك.
وبالبحث عن أنماط في الأنشطة والدوافع، ستتمكن من تحديد القوى
الدافعة - تلك القوى التي تمدك بالطاقة لفعل المزيد. اتبع مصادر
طاقتك كلما سمحت لك الظروف.

إن اتباع المصادر الطبيعية لطاقتنا يسمح
لنا بإنجاز المزيد من الأشياء التي نقدرها،
وأن نستمتع بذلك وأن نلذ من إهدار
طاقتنا لأبغى درجة.

١. على الرغم من أن القوى الدافعة تختلف من شخص
لآخر، فإن بعض أهم القوى للشائعة هي:

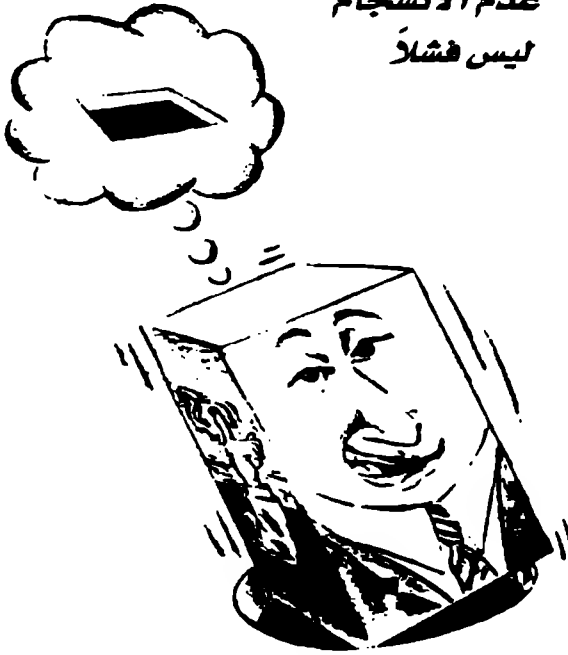
- الرغبة في إتقان كل ما أفعله.
 - الرغبة في إتقان نشاط معين.
 - الرغبة في أن أكون مع الناس.
 - الرغبة في المشاركة في حدث ما.
 - الرغبة في مساعدة الناس.
 - الرغبة في إتقان مجال معين.
 - الرغبة في تجنب للفشل أو الرفض.
 - كسب تقبل الآخرين.
 - كسب تقدير الآخرين.
 - التمتع بالكفاءة الذاتية.
 - امتلاك ثروة.
 - استخدام مهارة معينة.
 - التمتع بالحرية أو الاستقلالية.
 - الحصول على وقت خاص للتبصر.
 - الرغبة في مشاركة الأفكار والأشياء الروحية.
- هل قوتك الدافعة ضمن هذه القائمة؟ إذا لم تكن كذلك،
فما هي مصادر طاقتك؟

تتبع مصادر طاقتك

٢. يصبح العمل نوعاً من اللعب عندما أكون
٣. لحصل على أكبر طاقة من فعل
..... أثناء وجودي في مكان العمل.
٤. اكتب قواك للدافعة على بطاقة وضعها في مكان بحيث
تتذكرها بها:

تتبع مصادر طاقتك!

ع عدم الانسجام ليس فشلاً



مع الكثرة الهائلة فى المهام المختلفة والمجالات التى يتم فيها العمل، لم يعد مقبولاً أن يصبح أحد فاشلاً بشكل شخصى. صحيح أن لكل منا حدوداً معينة؛ لكن الحدود ليست بالضرورة نواقص بحاجة إلى إصلاح؛ فعلى الجانب الآخر، يملك الجميع اهتمامات ومهارات وقدرات متميزة، وكل شخص لديه مواهب، ولكن النادر هو استمداد الشخص لاتباع مواهبه إلى المصير المجهول الذى قد تقوم إليه. ومن المؤكد أن جلب الإحباط لأنفسنا بسبب ما نعجز عن فعله - والذى نسميه نواقص - أسهل من البحث عن طرق أو شق طرق لاستغلال المواهب التى لدينا. لو أن البطلة الصغيرة القبيحة حاولت إصلاح نفسها بناء على رأى "الآخرين"، لما اكتشفت أبداً أنها بجمعة جميلة!

ولكى نتغلب على إحباطنا الذاتى، نشأ مجال استشارات الحياة المهنية. والوظيفة الأساسية لهذا المجال هى مساعدة الناس بمختلف مستويات أهليتهم على القيام برحلتهم نحو مواقع مختلفة تتطلب مهارات متميزة. إن مهمتها هى إيجاد توافق مريح بين مواهب الشخص ومتطلبات الوظيفة.

ونظراً لأن التغيير هو الحال الثابتة للناس والمهام على السواء، فإن التوافق بين الفريقين ليس شيئاً يحدث مرة فى العمر؛ حيث إن التوفيق بين المهارات والاهتمامات من ناحية والمهام من ناحية أخرى عملية مستمرة. أحياناً يكون التوافق قوياً على نحو خاص، وأحياناً لا يكون كذلك، لكن الهدف يظل واحداً - البحث عن المهام والمناصب التى ترجح كفة نقاط القوة أولاً وقبلها، ودعم تطوير المجالات التى نحتاج إلى تعزيزها ثانياً.

ومع وفرة الاستشارات المتاحة اليوم فى مجال التنمية الشخصية وتطوير الذات، فإننا نتردد فى التقليل من أهمية البحث عن المهام التى تحقق التطوير الشخصى. ومع ذلك، فما أفضل ما يناسبك؟ وهل الأسهل والأكثر إنتاجية أن ترجع نقاط قوتك وتفعل ما يأتى بشكل طبيعى بدلاً من التركيز على حدودك؟ إن الهاجس المخيف الذى يلقى بظلاله على فلسفة ترجيح نقاط القوة يتمثل فى السؤال: "ماذا لو لم يكن أحد يقدر مهاراتي؟ وماذا سأفعل حينئذ؟". إن هذا الهاجس يدفعنا لتطوير المزيد من المهارات بدلاً من البحث عن طرق ومقاصد أخرى لاستغلال مهاراتنا التى نستمتع بها بالفعل. "تينا ترنر" مغنية موهوبة فى موسيقى الـ"بلوز" - وهى مهارة بدأت تطورها من خلال الفناء الكورالى فى شبابها، لقد تعلمت استخدام موهبة موجودة لديها بطرق جديدة لجمهور مختلف. وبالمثل، استفاد "جويل" من دراسته للفيزياء فى تحليل القوى والقوى المضادة لجهود التغيير المؤسسى، واستطاع من خلالها أن يصبح ممارساً فى مجال التطوير المؤسسى. لقد تعلم استخدام موهبة موجودة بالفعل بطرق جديدة أيضاً.

وقد شاركت مديرة فى شركة أمريكان إكسبريس بخبرتها ورؤيتها العميقة لها:

"لقد عملت تحت إدارة رئيسين فى العام الماضى، وقد انتقدنى كل منهما كثيراً لمهمة كانت جزءاً من وظيفتى ولم أكن أقوم بها على النحو الذى أراه - وهى مهمة روتينية نمطية تتطلب تذكر المصطلحات الخاصة والتفاصيل. وعندئذ قررت أن أبحث عن دورة أو زميل يساعدنى على تعلم التفاصيل واكتسابها، ثم هبطت على لحظة الفهم: "لماذا أفعل ذلك؟ أنا لا أحب هذا النوع من العمل من الأساس، وإذا أصبحت بارعة فيه، فسوف يكلفوننى بتعلم المزيد منه".

"قررت أن أبحث عن الزميل - ليس لأتعلم منه، ولكن لأشركه فى المهمة. أصبح هذا الزميل الآن يضطلع بمسئولية المهمة، وأصبحت المهمة تتم على ما يرام. أصبح رئيسى راضياً، وأصبحت أنا أيضاً راضية، وهذا الزميل الذى اضطلع بالمسئولية عن هذه الوظيفة أصبح سميحاً لتقدير مزيد من الناس لمهاراته وملاحظتهم له".

ليس القصد من السعى للمثور على الانسجام أن نمتد أننا لا يجب أبداً أن نؤدى مهمة ما ليست لدينا أهلية لأدائها أو لا نمرف مقدار أهليتنا لها. إن تجربة أشياء جديدة هى الطريقة التى نقرر بها غالباً مدى أهليتنا. إن نجاحاتنا وأخطاءنا هى التى تجعلنا نعرف الأمور التى نجيد القيام بها: حيث إن نجاحاتنا هى التى تبقى الشعور بالذات حياً فينا. وتساعدنا الأخطاء على أن نظل نتعلم، فالأخطاء يمكن أن تكون بداية عملية اكتشاف. وتكرار الأخطاء دون التعلم أو تغيير المهام ربما يؤدى إلى الفشل. والفشل يمكن أن يكون تجربة إنسانية موهنة: حيث إنه يمكن أن يسلبك طاقتك ويضعف اهتماماتك!

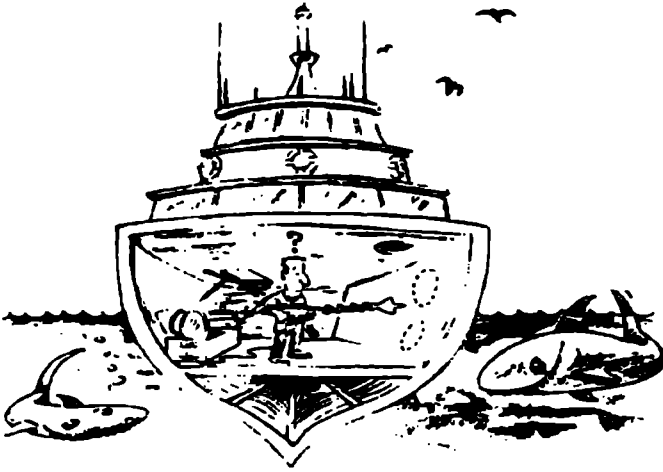
من لا يتعلمون من أخطائهم محبطون، وبقينا
 في رحلة إلى مواقع ثلاث اهتماماتنا وقيمنا
 ومستويات اهليتنا

١ . كانت اخر نقطة وصلت عندها إلى مواقع تنسجم مع
 اهتماماتي وقيمي وأهليتي هي ...

٢ . كانت للمهارات التي استخدمتها للوصول إلى هذا الهدف
 هي ...

٣ . ما الذي يحدث في العمل هذا الأسيرح ويتطلب استخدام
 مهاراتي؟ كيف يمكن أن أساهم؟

٥ إذا كنت تحصل على النتيجة
المطلوبة من المرة الأولى كل مرة،
فأنت لا تخاطر بما يكفى



الجودة الشاملة هي التحدى الخاص بمقد التسعينات من القرن الماضى. هناك معنى دائم لتحسين الجودة مع تقليل الأخطاء طوال مراحل العملية. كان التحدى فى عقد الستينيات هو "عدم وجود عيوب". وفى السبعينيات "الكفاءة"، وفى الثمانينيات "الكفاءة والفاعلية". إذن، فقد ركزت المؤسسات على القيام بالأمور " بالطريقة الصحيحة"، لكن كيف يؤثر هذا التوجه على النمو الشخصى والتعلم وجمل العالم أفضل؟ الجودة الشاملة صيحة معركة مناسبة للمؤسسات التى تحدد أهدافها الرئيسية فى حصة السوق والأرباح. لكنها تبدو أقل ملاءمة

كصيحة معركة بالنسبة لممارسات التنمية البشرية والاكتشاف. يشعر بعض الناس بالانزعاج عندما يسمعون عبارة "الجودة الشاملة": فهي تصور لهم أنها تتطوى على البحث عن أفضل طريقة للقيام بشيء ما ثم القيام به بهذه الطريقة، ربما إلى الأبد.

إذا لم يكن السعى وراء تحقيق الجودة الشاملة هو الأمر المثير بخصوص النمو الشخصى والتعلم طوال الحياة، فما هو إذن؟ إننا نعتقد أنه الاكتشاف والاستكشاف وتجربة أمور جديدة، والتوصل إلى فهم المزيد عن الحياة - عقلياً وعاطفياً. وتتطلب هذه النتائج درجة ما من التجربة والخطأ، والحقيقة الواضحة هي أنه ليس كل شيء سيتم على نحو ممتاز في كل مرة؛ حيث لا يمكن تجنب مخاطرة ارتكاب أخطاء إذا كنا سنجرب شيئاً جديداً.

في معظم الأنشطة التي يتم فيها تقييم الأداء بالنسبة للمقاييس الموضوعية للأداء السابق - مثل الجرى والسباحة والوثب العالى، أو الوحدات المنتجة من نشاط إنتاجي - تكون القفزات الحقيقية للأمام ناشئة عن تغييرات في الطرق التي تتم بها الأمور بشكل تقليدى. ومثل هذه التغييرات لم تظهر اعتباطاً، بل بدأ شخص ما - أو غالباً عدة أشخاص - بالمخاطرة بفعل أمر ما والتعلم من أخطائهم؛ وهذا يؤدي إلى المزيد من الاكتشاف والقيام بالمخاطر واكتشاف المزيد عما لم يحقق النتيجة المطلوبة.

بالنسبة للقليلين، يؤدي البحث إلى اكتشاف طريقة بديلة للأداء تحقق لهم نتائج أفضل من الطريقة التقليدية. لم يفكر أحد حتى مجرد تكبير في إمكانية أداء الوثب العالى بحيث يمر ظهرهك أعلى الحاجز المرضى أولاً. إذا كنت تجرى للأمام، فإن الجهة الأمامية من جسمك يجب، من باب المنطق، أن تمر من فوق الحاجز المرضى أولاً. وقد كان من السخف أن تفكر أن باستطاعة لاعب القفز العالى أن يدور حول محور وهمي يمر من خلاله من الرأس إلى أصابع القدم، بحيث يواجه ظهره الحاجز المرضى لدى وصوله إلى أعلى نقطة في القفزة - إلى

أن أصبحت هذه هي الطريقة التقليدية لأداء القفز العالى علاوة على تمكن من يتبعونها من تحطيم أرقام قياسية جديدة فى الوثب العالى.

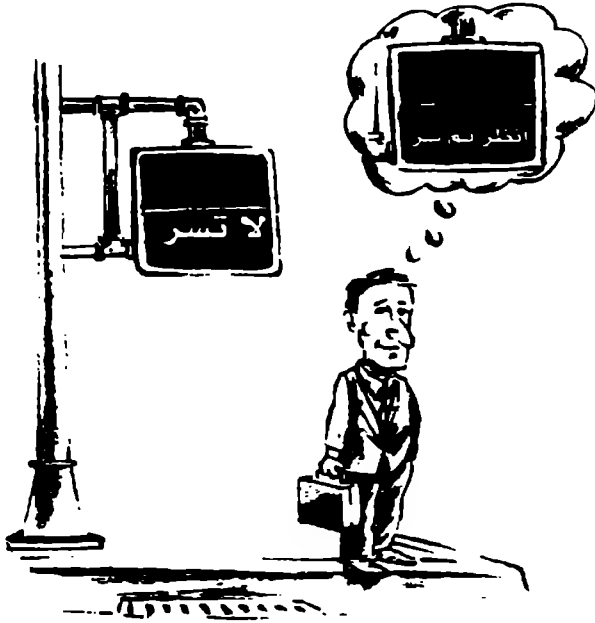
لكن إلى أى مدى يجب أن تخاطر؟ تتضمن المخاطرة التقلب على المخاوف - وهو أمر يكون الكلام فيه أسهل من الفعل. كيف نعرف مدى المخاطر التى يكون القيام بها مناسباً للمكافأة المحتملة والتعليم الذى يمكن تحقيقه؟ يستخدم العاملون فى مؤسسة جور (شركة متطورة تقنياً لإنتاج الألياف الاصطناعية المستخدمة فى الملابس الرياضية ضمن أشياء أخرى) طريقة مثيرة لتقييم المخاطر. إنهم يستخدمون استمارة خاصة بالقوارب، ويجرون حساباتهم على النحو التالى: بعد تقييم المخاطرة، إذا كانت فوق مستوى سطح الماء، فامض فيها وقم بالمغامرة. إذا صنمت المخاطرة ثقباً فى القارب فيمكننا إصلاحه دون أن يفرق القارب. مع ذلك، إذا قيمت المخاطرة ووجدتها تحت سطح الماء، فتوقف. انشد نصيحة الآخرين، وشارك الفكرة على نطاق أوسع. طور الفكرة إلى أن يصل تقييم الخطورة إلى "فوق سطح الماء".

كيف نقيم مستوى سطح الماء؟ على المستوى الفعلى، ربما تنتج لدينا أسطح ماء مختلفة بناءً على طبيعة المسائل التى نواجهها وميولنا الشخصية للقيام بالمخاطرة. ولكى نقيم مستوى سطح الماء الخاص بعالتك، ربما تسأل الأسئلة التالية، والتى إذا أمكن الإجابة بـ"لا" عن كل منها، فربما تكون فوق مستوى سطح الماء:

- هل الفعل المزمع قيامك به لا يمكن التراجع عنه - أى بمجرد القيام به لا يمكن الرجوع عنه؟
- هل الخطأ قاتل - سوف يصاب أحد ما بأذى بالغ؟
- هل يمكن أن يؤدي الفعل إلى خسائر مالية كبيرة لا يمكن تقليلها من خلال التدخل فى الوقت المناسب؟
- هل يرجح أن يؤدي الفعل إلى استجابة سلبية من قبل أحد المستفيدين المهمين؟
- إذا لم يكن الفعل فعلاً، فهل ستفقد الكثير وتتعلم القليل؟

إذا كانت المخاطرة فوق مستوى
سطح الماء، فقم بها

١. قم بتلخيص الموضوع في جملتين أو ثلاث تتعلم فيها كيفية المتابعة. ما هي محاولتك المقصودة ؟
٢. هل محاولتك تنطوي على قدر كافٍ من المخاطرة؟ هل ستتعلم أى شيء إذا فشلت؟ هل ستتعلم أى شيء إذا نجحت؟
٣. من الذى تعلم أنه يمكنه حساب مستوى سطح الماء بدقة؟
٤. ماذا سيقول عن أفكارك حول كيفية المتابعة؟ اعرض عليه أفكارك واطلب منه التعقيب.
٥. هل تستخدم كل الموارد المتاحة لحساب مستوى سطح الماء؟ ماذا سيقول معلمك؟ اسأله.



نتعرض يومياً لملايين المثيرات. ومن أجل استيعاب هجوم البيانات والمعلومات نلجأ إلى تطوير طرق لإرشادنا - دون وعى - بنية ألا يصيبنا الارتباك. وقد أطلق العلماء على عمليات التعلم الطبيعية مصطلح Heuristics (وهو مصطلح مشتق من اللغة اللاتينية، ويعنى الاكتشاف). فكر فى سلوكياتك فى المواقف التالية التى يشيع فيها اللجوء لعملية الاكتشاف. ما الاكتشاف الذى تجده فى كل منها؟

عبور الطريق، بعض الناس يتبعون قواعد المرور التي وضعتها شرطة المرور (فهم يتبعون علامة السير وعلامة عدم السير). والبعض الآخر يقومون بالنظر والتقييم والاستجابة بناءً على الفهم الفوري لوضع المرور. إن عملية النظر وتقييم احتمالية الاصطدام بسيارة أو إعاقه المرور إنما هي عملية اكتشاف، فأنت لا تعلم سرعة قيادة السائقين المسافرين على الطريق. ولا تعلم تحركاتهم المقصودة ولا محل تركيزهم في اللحظة التي تفكر فيها في عبور الطريق؛ لكن اعتمادًا على خبراتك الكثيرة السابقة تقوم بالحكم على الموقف، ومن ثم التصرف. ومع مرور كل لحظة يتم تحديث هذا التقدير، وهذا ربما يقودك إلى حكم آخر على الموقف، أو يؤكد لك حكمك السابق؛ حيث إن العملية التي تستخدمها عملية شخصية بحتة. فلم يملك أحد إياها، وليس من السهل تعليمها لشخص آخر. كما أنك لا تتق في أغلب الأحيان في عملية اكتشاف "عبور الطريق" لدى غيرك من الأشخاص، ولذلك فإنك تشجعهم على اتباعك أو اتباع القواعد.



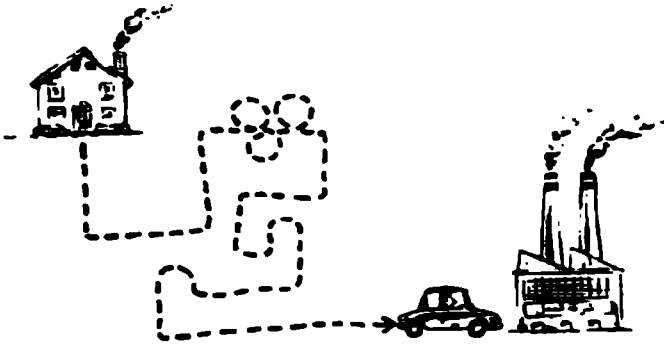
إعداد كوب من القهوة، إذا كنت لا تقوم بقياس مقدار الماء والبن في كل مرة تقوم فيها بإعداد القهوة، فقد كنت عملية اكتشاف طبيعية للمقادير يمكنك من القيام بهذه المهمة. وإذا كنت تقوم بإعداد قهوة رائحة، فقد كنت وصفة اكتشافية مفيدة. وإن كانت قهوتك ليست جيدة، فربما تفيدك التجربة والاستعانة ببعض قواعد إعداد القهوة.

تعلم رياضة جديدة، سواء كانت هذه الرياضة هي ركوب الدراجة أو التنس أو البيسبول أو الهوكي أو تنس الطاولة، فالتعليمات التي تلقيتها

(إن كنت قد حصلت على أى منها) تمد مجرد إشارة صغيرة على فهمك لهذه الرياضة؛ فمن خلال عملية الاكتشاف القائمة على التجربة، بدأت فى تعلم الرياضة من خلال الممارسة. لقد كانت عملية اكتشافية لأمر مثل متى تقوم بنقل التروس أثناء قيادة الدراجة، ومتى تجرى مندفعًا لاستقبال الكرة لتسديدها مرة أخرى فى لعبة التنس (فى مقابل ترك الكرة لتخرج خارج حدود الملعب)، ومتى تنزل على الأرض لكى تلمس القاعدة، أو تغز لتقاطع كرة طائرة فى لعبة البيسبول، وكيف تتحكم فى سرعتك لتكمل المسافة أو لتجنب إرهاق العضلات، ومتى تجعل كرة تنس الطاولة تدور بسرعة ومتى تضربها بقوة.

المهام المنزلية، لقد كانت عملية اكتشاف لكل من المهام المتكررة التى تقوم بها فى المنزل والتى تشمل غسل الأطباق وغسل الملابس والطهى والتنظيف. وربما تكون قد تلقيت تعليمات تسير تبعًا لها (وهذا احتمال ضعيف). ما الاكتشافات التى تستعين بها؟ هل تقوم برص الأطباق فوق بعضها أم تحمل كل طبق على حدة بعد تناول الطعام؟ هل تلجأ للتجفيف بالترريض للهواء أم بالتجفيف يدويًا. ما الوتيرة التى وضعتها لإنجاز المهام؟ وهل هناك سبب لهذه الوتيرة؟ هل يمكنك التعلم منها على مستوى أكثر وعيًا؟ (لقد تعلمت منها واستفدت منها بالفعل على مستوى العقل اللاواعى).

قيادة السيارة إلى محل العمل، يتم استخدام العديد من عمليات الاكتشاف أثناء القيادة. إن بعضًا منها يشبه عمليات الاكتشاف المستخدمة فى عبور الطريق، حيث تعتمد إلى الملاحظة والتقدير والحكم والتصرف. ويحتل أن تستدعى العديد من عمليات الاكتشاف أثناء القيادة على طريق مألوف. مثال ذلك اختيار الحارة المروية التى تقود فيها عند عبور التقاطعات المتعددة، وبينما يبدو هذا الأمر عشوائيًا. لكنه مقصود بدرجة أكبر من اعتقادك فى بادئ الأمر. فربما تلتزم بحارة مروية لأسباب تتعلق بالأمان، أو ربما تنتقل من حارة مروية إلى أخرى لتحافظ على السيولة المروية (إنك تفعل ذلك على الأرجح). ربما يكون هناك وتيرة للأمر التى تفعلها، هل أنت مدرك لها؟ هل يمكنك التعلم منها وتطبيقها على مواقف أخرى؟



وقت الاستيقاظ، إن ساعة الجسم تمد مثلاً آخر على الاكتشاف. إنك قادر على الشعور بوقت النهار دون الاستمالة بالساعة - ربما يكون ذلك من خلال تغير الإضاءة أو ضوضاء الشارع أو الحرارة أو أى شيء آخر. فجهاز التشخيص لديك يعمل بفعالية؛ فقد أخبرته بالوقت الذى ترغب فى الاستيقاظ فيه، ونجح الأمر.

وكما تبين هذه الأمثلة، فقد كونا عمليات اكتشافية لكثير من الأنشطة التى تحدث بشكل متكرر فى حياتنا (بما فيها العلاقة الحميمة). تمد عملية الاكتشاف الدقيقة طريقة مدروسة للقيام بالأشياء، وتساعدك إلى حد كبير. إنها ليست بالقول المأثور: فأقوال مأثورة مثل "التردد بداية الهزيمة" و "المجلة تورث الندامة" لا تمثل توجيهًا ناجحًا للسلوك لأنها متناقضة.

ويمثل الاكتشاف وتيرة سلوكية مكتسبة فعالة مع البشر. فمن المؤكد أننا لا نفكر فى كل التفاصيل المحيطة بنشاط ما فى كل مرة نقوم به. فهذا الأمر يتطلب قدرًا كبيرًا من الطاقة يجعلنا غير قادرين على القيام بالمهام الجديدة التى تتطلب التعلم النشط. ولهذا السبب توصلنا إلى وتيرة من الاستجابات المكتشفة لكل من هذه الأنشطة، ونستخدم هذه الاكتشافات لتبسيط حياتنا. وربما ننزعج من معرفة أن جزءًا من تكويننا يقودنا فى كثير من أمور حياتنا دون أن ندرك ذلك بشكل كامل. وربما يكون من المفيد إجراء بعض النقاشات الجادة (والساخرة) مع هذا الجزء الكامن بداخلك.

وقد أفصح لنا بعض المدراء عن اكتشافاتهم المتعلقة بـ "إدارة الاجتماعات"، وناقش غيرهم الاكتشافات الخاصة بإجراء المقابلات الشخصية مع المتقدمين للوظائف، والتعامل مع الزوار والتعامل مع المقاطعات التليفونية. كما أطلعنا البعض على اكتشافاتهم المتعلقة بالتعامل مع المرءوسين والرؤساء في العمل. وربما تكون كثير من الأنماط التي تستخدمها مناسبة لك، فهي سوف تناسب أسلوب حياتك ومهاراتك ووضمك، وبعضها ربما يكون أقل مناسبة. ومن ثم يجب فهم هذا الأمر كي يمكنك تعديلها أو استبدالها والاستمانة باكتشافات مفيدة أكثر، أو بطرق موضوعية بشكل منهجي وإع خلافاً لطبيعة الاكتشافات غير الواعية. وهناك فوائد كثيرة للانتباه إلى عمليات الاكتشاف الطبيعي. أولاً، اكتساب القدرة على الاستمانة ببعض الرؤى المكتسبة بشكل غير واع والمتعلقة بمختلف الأمور التي نقوم بها. وبمجرد إدراك هذه الرؤى بشكل واع يمكن الاستمانة بها مرات كثيرة.

ثانياً، يمكننا استخدام المعرفة بوتيرة السلوكيات لتحديد مواهبنا على نحو أكثر دقة. فإذا حدثت بعض الأمور بشكل طبيعي، فانظر إلى جوانب أخرى يمكن استخدام هذه الأمور فيها.

ثالثاً، قد نصبح قادرين على وضع خطة لتطوير الاكتشافات غير الفعالة كي نصبح أكثر كفاءة. وإذا كنا لا نحسن إعداد القهوة، فربما حان الوقت لتجربة طريقة جديدة لإعدادها، أو إذا وقعنا فريسة للمبالغة التي تضمف موقفنا أمام الشخص الذي نحاول التأثير عليه، فربما نعقد العزم على الكف عن المبالغة. وقد يكون أقوى سلاح لحل هذه المشكلة هو التقليل من شأن الأمر.

إن الفائدة القصوى لفهم عملية الاكتشاف الطبيعي هي أصعب فائدة يمكننا الحصول عليها. هل يمكننا الاستمانة بوتيرة الأنماط التي وضعناها بشكل غير واع في حياتنا كي نفهم أنفسنا على نحو أفضل؟ إن وتيرة هذه الأنماط يمكن أن تساعدنا على فهم سؤالين حاضرين دائماً في الأذهان، ألا وهما: "من أنا؟"، و"كيف أتعلم؟".

**اكتشاف كيفية تكوين الرؤى وتكوين
الخبرات هي الخطوات الأولى في طريق
البحث عن فهم الذات**

١. ما الأنماط أو الاكتشافات التي تتبعها في العمل؟
فكر في الموضوعات أو المهام التالية عند التفكير في
سلوكياتك:

- تحديد موعد للاجتماع وتنظيم الاجتماع
- عقد لاجتماع
- إجراء مكالمات مبيعات
- الرد على شكاوى العملاء
- التعامل مع الزائرين غير المتوقعين
- التعامل مع البريد الإلكتروني
- الرد على رسائل البريد الصوتي أو الرسائل الإلكترونية
- التعامل مع مكالمات هاتفية تقاطع أثناء العمل
- كتابة مسودة لمذكرة
- قراءة التقارير

٢. في أي جانب من جوانب الحياة طورت طريقة منظمة
للتفكير في شخص ما أو موقف ما " تأتي على ذهنك"
كلما ظهر هذا الشخص أو حدث هذا الموقف؟

٣. ما المناهج والعادات وإجراءات العمل المعتادة التي
تستخدمها للقيام بالمهام الأساسية في حياتك؟

٤. هل اكتشافاتك بقيقة؟ هل تساعدك أم تثبطك؟

٧ البعد للحظة عن التوقعات يمكن أن يؤدي لأحداث تعليمية أساسية



من الرائع دائمًا رؤية مدى تعلم المجتمعات من الأزمات التي تمر بها. فكر في تأثير كارثة بوبال على الصناعات الكيماوية وإجراءات السلامة، وأيضاً تأثير كارثة مكوك الفضاء تشالينجر على صناعة الطيران والفضاء، وتأثير مرض الإيدز على مجال التأمينات والأبحاث الطبية، وتأثير حرب الخليج على الوضع العسكري العالمى. كل هذه الأحداث لم تكن متوقعة. لقد حدث كل منها لأن لا أحد ممن يمتلكون سلطة كافية لتغيير مسار الأمور قد فكر في احتمالية حدوث هذه الكوارث. وسواء أكان من الممكن منع (بمعنى السيطرة على) هذه الكوارث أم لا، فإن هذا الأمر ليس له علاقة بالدروس التي يمكن تعلمها الآن بعد وقوعها بالفعل.

بعض الأمور غير المتوقعة تكون كوارث تجعل الناس يفكرون مرة أخرى في أمان غيرهم من الأشخاص وأمان البيئة أيضاً، وبعضها يكون

أقل حدة، كأن يكون خروجًا عن الطريقة المألوفة التي اتبناها الناس في القيام بالأمر في الماضي، أو ربما تكون أحداثًا وقعت بسبب عدم قدرة الأطراف المعنية على توقعها (أحيانًا تتكرر الكارثة عدة مرات قبل أن يدرك الأشخاص المسؤولون الأمر، أو يمكن قول إن "الحياة تكرر نفسها حتى تتعلم").

وكما يتعلم المجتمع من أزماته، يمكننا كأفراد التعلم من الأحداث البارزة غير المتوقعة التي أصبحت جزءًا من حياتنا. وكما قال "جون لينون": "الحياة هي ما يحدث لك أثناء انشغالك بإعداد خطط أخرى". لذا حرى بنا استقطاع بعض الوقت للتعلم من الأحداث غير المتوقعة التي تحدث في الحياة.

وعلى الرغم من أن هذا النوع من التعلم يحدث بعد وقوع الحدث، فيجب ألا ينطبق هذا الأمر على حالتنا كأفراد، فنحن لسنا في حاجة إلى عنصر المفاجأة كي نتعلم، بل يمكننا التأمل في المستقبل من خلال سيناريوهات مفترضة يولدها أسلوب "ماذا لو" وإجراء "تحليلات المخاطر". حاول أن تطرح أسئلة مثل "ما الذي يمكن أن يسير على نحو خاطئ؟" أو "ماذا سيكون الوضع إذا ظلت المعلومات الحالية كما هي بعد ١٥ سنة؟". ويتضح من خلال عملنا مع رجال الأعمال أن قلة منهم هم من يتبعون هذا المنهج، وأن معظم الأشخاص يبدأون التفكير في الموقف بعد أن يحدث بالفعل.

هناك تجربة شخصية تبرز هذه الفكرة بشكل واضح. منذ عدة سنوات، كان "ستيف" يقود طائرة في رحلة من دايتون في أوهايو إلى شرقى لونج أيلاند. وبطبيعة الحال، فعندما تقود سيارة أو طائرة يكون هناك احتمال حدوث حادثة، ومن أجل التغلب على هذه المخاوف، نلجأ إلى نفى هذه الأزمة المحتملة بقول إن "هذا الأمر لن يحدث لي".

وبوصفه طيارًا لطائرة من طراز سيسنا ١٧٢، كان "ستيف" مسئولاً عن تسليم خطة طيران وتفقد الطائرة والطيران بها (والهبوط بها بأمان). وفيما يلي وصفه للموقف:

"بدأت الرحلة بشكل جيد، ثم بدأت الأحوال الجوية تسوء. وقد اعتقدت أنه هذا الأمر ممكن لأننى كان بعوزتى تقارير عن الأحوال الجوية طوال طريقى إلى الوجهة المقصودة.



"وبدلاً من الهبوط، أو العودة إلى مكان تكون فيه الأحوال الجوية جيدة، استمرت فى طريقى من خلال الطيران بين طبقات السحاب. ونظراً لتصنيفى كطيار يعتمد على قواعد الطيران البصرية، فقد كان الطيران بين طبقات السحاب انتهاكاً لقواعد وكالة الطيران الفيدرالية. لكنى كنت طياراً شاباً واجتزت اختبار الطيران بسهولة، وكنت قد سجلت ٨٠ ساعة من الطيران (هذا الأمر ليس مثيراً للإعجاب، لكنه بدا كذلك فى ذلك الوقت).

"وعندما اقتربت من موقع إعادة تزويد الطائرة بالوقود، كان الجو قد ازداد سوءاً، فقامت بالاتصال بهم لأعلمهم أنني على وشك الهبوط خلال ٢٠ دقيقة، فقالوا: "لدينا حالة طيران طارئة، من فضلك استمر في الدوران حتى تنتهي". بدا هذا الأمر منطقيًا بالنسبة لي؛ حيث إنني لم أكن أرغب في أن أصطدم بالطائرة الأخرى في الجو أثناء الهبوط خلال طبقة السحاب الأدنى من أجل الوصول للمطار.

"وقمت بإبلاغ البرج كل ١٥ دقيقة تقريباً عن وضع الوقود قائلاً: لدى ٤٥ دقيقة من الوقود، ٣٠ دقيقة من الوقود، ١٥ دقيقة من الوقود، يجب أن أمبط". وكان الرد: "عليك بالانتظار في موقعك. لا تزال لدينا حالة طيران طارئة". وبعد ١٥ دقيقة، مع مزيد من الاتصالات اللاسلكية، نفذ الوقود. كانت مروحة الطائرة في وضع مستقيم أمامي. وطبعاً كنت أمبط ولم يكن بوسعمهم إبقائي في الهواء أكثر من ذلك.

"وقمت بهبوط اضطرارى على بعد أربعة أميال من المطار في شارع في ضواحي جونزتاون في بنسلفانيا. وتمثلت أزمتي - التي تجاوزتها مع زوجتي التي كانت في مقعد مساعد الطيار، والتي ما زالت زوجتي بعد مرور ما يزيد على ٢٠ سنة - في الهبوط بطائرة خالية من الوقود في منطقة جبلية، وقد كان هناك الكثير من الدروس المستفادة من هذه التجربة، معظمها لم أدركه بالكامل إلا بعد ذلك بسنوات. وكانت أبرز الدروس المستفادة أنه كان يجب ألا أطيّر بين طبقات السحاب (وهذا هو الخطأ الذي حاسبتني عليه وكالة الطيران الفيدرالية)، وأنني كنت طياراً ماهراً، وأن حكمي على الأمور كان سيئاً للغاية.

"وتصدرت الصفحة الأولى من الصحف المحلية بصفتي البطل، وليس الأحق نظراً لمهارتي في الهبوط بالطائرة دون إيذاء أى شخص. وقد خشى اثنان من شهود العيان على حياتهما حيث أوشكت على دخول بيت أحدهما والهبوط تقريباً على سيارة الآخر؛ لكن كان لتدريب الطيران الذي تلقّيته عدة فوائد. لقد قمت بمحاولة تسمى "انزلاق الطائر" في اللحظة الحاسمة لأتفادى المنزل والسيارة الموجودين على الطريق، كما كان مكان الهبوط ضيقاً للغاية لدرجة أن شركة التأمين على الطائرة

اعتقدت أنني كنت أحاول الانتحار (ومن ثم لا تكون الشركة مضطرة لدفع مقابل تمرض الطائرة للضرر). إلى أن أدرك العاملون بها أنني لم أمت نظراً لمهارتي في الطيران، وليس بسبب عدم الكفاءة.

"وقد تعلمت الكثير نتيجة لهذه الأزمة: تعلمت أنني يمكن أن أظل هادئاً بشكل كاف أثناء الأزمة كي أتمكن من الأداء بكفاءة، كما عرفت أنني لم أكن طياراً حكيماً، وأنه كان أمامي اكتساب المزيد من الخبرات قبل أن أقوم بكسر القواعد، وعلمت أنه في وقت الأزمات سوف يساعدك كثير من الناس لم تتوقع أبداً أنهم سوف يهتمون لأمرك، وأيقنت أنني عندما "أغتر بنفسي" وأشمر بالقوة المطلقة يمكن أن يضلني هذا الإحساس ضللاً بعيداً. علاوة على ذلك، علمت أن الطيارين المتمرسين يطمعون البرج على كمية الوقود المتبقية الكافية للطيران لفترة من الوقت مطروحاً منه ساعة. لذلك عندما كنت أقول للبرج إن أمامي ١٥ دقيقة كانوا يعتقدون أن أمامي ساعة واحدة و١٥ دقيقة. فمثل هذه الأمور لا يتم تعليمها في كلية الطيران".

لماذا تحدث الأزمات؟ (لماذا حدثت أزمة "ستيف"؟) إلى حد كبير، يشعر الناس بالارتياح للوضع الحالي، ويعتقدون أن المأساة لن تحدث لهم قائلين: "إذا لم تكن الآلة معطلة، فلا تصلحها"، أو "سوف تتمطل الآلة على أية حالة، لذا لن أقوم بالصيانة الدورية". إن شمورننا بالراحة ومعتقداتنا تجاه المستقبل يحدان من تفكيرنا، وبالتالي يصنعان كل أنواع المواقف الذهنية التي يجب التقلب عليها كي نرى المواقف أو الأشخاص بطريقة مختلفة. علاوة على أن أساس خبرتنا ليس كبيراً بشكل يسمح باستخدام المعلومات الحالية في استقراء وتخمين موقف غير محتمل. في حين أن بعض المعلومات القليلة المتوافرة لدينا، والتي يمكن أن توحى بمشكلة قادمة، فإنه يتم رفضها باعتبارها احتمالات "مستبعدة". فهي معلومات خاطئة لا تنتمي لبقية البيانات لأنها غير مفهومة من وجهة نظر تفكيرنا الحالي؛ وهذا يسفر عن تفكير ضيق النظرة تهز المفاجآت فحسب.

فى كل مرة يحدث أمر مهم يكون بمثابة خرق جذرى لما هو متوقع. يحمل هذا الحدث معه الكثير من الدروس المستفادة بالإضافة إلى فرص أخرى للتعلّم. ولا يشترط أن يكون هذا الحدث سلبياً، فالأحداث الإيجابية يمكن أن توفرَ قدرًا مساوياً من الدروس المستفادة النافعة. ويكون للطفرات فى أحد الجوانب العلمية صدى على الجوانب الأخرى نظراً لاستفادة العلماء والمهندسين الآخرين من هذه الاكتشافات الجديدة. والأمر نفسه تنطبق صحته على المنتجات الجديدة؛ فالتطورات فى معظم المجالات الحياتية تمثل نتاج كثير من الطفرات التى تغذى كل منها الأخرى.

وعلى المستوى الشخصى، يمكن أن تبدأ فى رؤية مواقف الفوضى والخلاف والارتباك على أنها إجازة مؤقتة من الأمور المتوقعة. ومن المحتمل أن ينطوى هذا الموقف على دروس تأخذ منها العبرة إذا انتظرت حتى ينجلي الموقف وتتضح معالنه. فبممكنك أن تمرض عن توقعاتك (التي لا تتحقق على أية حال) لترى ما الذى سوف يتبع الخلاف. ويطلق أحد معارفنا على هذا الأمر اسم "فن التخلّى". فعليك التخلّى عن طريقة التفكير الحالية لفترة قصيرة لترى ما إذا كان شيء آخر قد يمثل أمراً مفهوماً نافعاً؛ فالتخلّى عن الأفكار والافتراضات الحالية يسمح بتدفق أفكار ومفاهيم ومعارف جديدة نظررتنا للعالم. إن هذا الأمر لا يتم تعلمه فى المدارس، لكنه من الضرورى أن ننهذ بعض ما تعلمناه، وأن نتعلم أموراً أخرى، ونميد تعلم بعض الأمور الأخرى من أجل أن ننضج ونتطور.

استخدم الأحداث غير المتوقعة كمحفزات

للتفكير فى أنماطك السلوكية بنظرة أخرى.

وربما تكون بعض هذه الأنماط

جاهزة للتغيير.

١. ما الأمر الذي "سار على نحو خاطئ" بشكل غير متوقع خلال الأشهر الستة الماضية في العمل؟

٢. إلى أي مدى ترى دورك اليوم في العمل مختلفًا على ضوء حدوث أمر غير متوقع وقع مؤخرًا؟

٣. سقط جدار برلين. انتهت الحرب الباردة. سارت دولة الاحتلال ومنظمة التحرير الفلسطينية نحو السلام. إلى أي مدى أثرت هذه الأحداث العالمية البارزة على توقعاتك بخصوص بلدك؟ ما أنماط الحرب الباردة الأخرى التي ما زالت موجودة، والتي يمكن تغييرها لتفيدنا وتفيد الآخرين؟

٨ اكتسب المرونة من خلال تعلم التكيف مع المحن



بعض الأمور لا تسير على النحو الذى خططنا له. فربما تكون النوايا جيدة، ونكون قد قمنا بالتحليل على نحو جيد. وربما نرتكب بعض الأخطاء الصغيرة، لكن الأحداث غير المتوقعة تأمرت علينا. ما العمل الآن؟

يختلف تأثير المحنة بين هدم أو بناء الشخصية. فمند وضع قطع الفحم تحت ضغط شديد، من الممكن أن تتحول إلى رماد أو إلى ألماس. ومن أجل تكوين المزيد من الألماس، نحتاج إلى تحمل الأحداث السلبية. ويصف "مانويل لندن" هذه القدرة بالمرونة فى العمل فى كتابه *Developing Managers*: فالإنسان لديه القدرة على استعادة القوة وامتصاص صدمة الحدث السلبى دون الشعور بالإحباط والاكتئاب والتقليل من الذات - يبدو هذا الأمر منطقيًا. حاول أن تكون مرناً وأن تتقبل الموقف وتتجاوزه. وفى المرة القادمة التى يتم تخطيك فيها فى الترقية، أو لا تحصل على المهمة التى ترغب فيها، أو لا تحصل على

قدر الملاوة الذى تشمر أنك مستحق له، اجمل تركيزك كله منصّباً على المرونة لتجاوز الأزمة؛ فالحياة إما أن تعطينا ما نرغب فيه، أو تعطينا فرصة لتعلم شيء جديد.

يتمرض "توم مولين" و"ستيف شتمف" فى كتاب *Taking Charge* إلى فكرة تجاوز المحن التى تتطلب المرونة، بالإضافة لأمر آخر. ومن أجل تجاوز المحن (التي سوف تحدث إذا كنا نسعى إلى تحقيق الريادة وإنجاز أمر مثير وجديد فى حياتنا أو فى المؤسسة التى نعمل بها) نحتاج إلى التحلى بروح المرونة والقدرة على التعامل مع الشك، والنهوض مجدداً بعد الكيوات.

نحن جميعاً نفهم معنى المرونة، فهى تعنى القيام بما يرغب فيه الشخص الآخر، ولكى تكون مرناً تحتاج إلى تحديد بدائل للأمر قيد البحث، والنظر لمعرفة مدى توافق هذه البدائل مع رغبات "الشريك"، ثم جمع كل الطاقات والإمكانات اللازمة للقيام بالأمر على نحو مختلف.

التغلب على الشك يعنى العمل بكفاءة فى الظروف التى تتطوى على أمور كثيرة مجهولة تجعلنا فى حيرة من أمرنا بحيث لا نعلم متى ستحدث هذه الأمور المجهولة وكيف سنتعامل معها. إن هذا الأمر يشبه العوم فى بحرواسع مضطرب الأمواج، وقد يزيد وجود بعض التيارات المائية التحتية وسوء الأحوال الجوية الأمر سوءاً. وتروى صديقة مقربة تدعى "كانداس أورليك" تجربتها فى "المشى فى الماء" على النحو التالى:

"كنت فى رحلة عمل فى البرازيل، وكانت لدى إجازة فى عصر أحد الأيام، لذلك ذهبت للسباحة فى المحيط الموجود بالقرب من فندق إنتركونتيننتال فى ريو دي جانيرو. ودون إنذار صدمتى موجة وسحبتنى لأسفل وبدأت تسحبني بعيداً عن الشاطئ. وخلال دقيقة كنت على بعد ١٢٠ ياردة من الشاطئ، وكانت الأمواج لا تزال تسحبني نحو البحر. وهنا قررت أن أمشى فى الماء بدلاً من محاولة السباحة. وشعرت أن التيار التحتى واضطراب

البحر أقوى من قدرتي على السباحة للأمام. كما علمت أنني يمكنني المشي في الماء لبعض الوقت، ربما يقدر بساعة أو أكثر. "ومرت الدقائق الثلاثون التي كنت فيها في البحر كساعات طويلة. لم يكن هناك أشخاص أستصرخهم لنجدي، لأنني إن صرخت فلم يكونوا يسمعون صوتي نظرًا للوضاء الشديدة التي كان يصدرها المحيط. حتى بعض الأشخاص القليلين الذين كانوا موجودين على الشاطئ لم يكونوا ليروني لأنه لم يكن باستطاعتي رؤيتهم.

"وبعد ذلك أتت مروحية فوق المكان الذي كنت فيه بالضبط، وأنزلت حبلًا لتتصلني من المحيط، وانتهى الأمر. وسألتهم فيما بعد كيف عثروا عليّ، وعلمت أن طيار المروحية لم يكن وجوده في هذا الموقع من قبيل الصدفة. فقد رأي أحد الأشخاص في فندق إنتركونتيننتال وأنا في المياه العميقة واتصل بهم لنجدي، وبعد أن أصابتي الرعدة وقاومت خوفاً، عدت إلى مزاوله العمل".

ويتطلب تجاوز المحن التحلي بالقوة من أجل التغلب على الحدث السلبي. ومن خلال العمل مع "كانداس" نعلم أنها طالما استخدمت القوة في تجاوز المحن. ربما كان من الممكن منع حادثة الماء؛ لكن بمجرد وقوع هذه الحادثة، شكلت القدرة على التغلب على الشك، وعدم الاستسلام للقلق والتحلي بالمرونة الخط الفاصل بين النجاح والفشل. وعلى الرغم من أن كثيرًا من الناس يمكن أن يروا هذا الموقف بمثابة الأزمة، لكن "كانداس" لم تره هكذا. إنها سباحة ماهرة، كما أنها أبحرت في مرات كثيرة، وتتوخى الحذر عند الوجود في المحيط. وعند مرورها بالمنع كانت في حاجة ماسة إلى المرونة والقدرة على التعامل مع غموض الموقف (على النقيض من تجربة "ستيف" في الطيران المذكورة في الفصل السابع، فهذا الموقف تطلب قدرات مختلفة، كما أن مفزى الأزمة لم يتضح إلا بعد تفكير كبير).

تتعدانا الأحداث السلبية فى وقت أو آخر. وبمضنا لا يجيد التعامل مع المعن التى تحدث هذه الأمور، ولذلك نلن هذه الظروف قائلين إنه ليس هناك عدل فى العالم، أو أن مديرى فقط، أو غيرها من الأشياء. وعلى الرغم من أن هذه الطريقة لا تجديدنا نفعا، لكننا نقتنع أنفسنا أننا نتحسن بمجرد التفوه بمثل هذه الأمور والشعور بالأحاسيس المرتبطة بها.

الحياة ليست حدثًا واحدًا أو سلسلة من الأحداث. ومن المفيد حقًا محاولة تجاوز الفموض والتحلّى بالمرونة والنهوض مجددًا بعد الكبوات، لكن عندما لا تفلح معنا هذه الأمور أو نعجز عن استدعائها، نسقط فى شرك الأزمة. فعندما تربكك الحياة، لم لا تعامل الأمر باستخفاف قدر الإمكان؟ فما بيدك حيلة لتفعلها تجاه الأزمة، كما أن الضحك أكثر إمتاعًا من الغضب. تقبل حقيقة أن الحياة ظالمة، وأنه لا أحد يحرز الأهداف دومًا، وليس هناك حكام للاحتكام إليهم لتسير الأمور على نحو صحيح. وليس من الضرورى أن يجيب الحكام على التماسك فى حال وجودهم. فمليك أن تتقبل المعنة، وأن تراها بمثابة تحدٍّ شخصى يمنحك فرصة للنضج لا تتاح لمعظم الناس. امدح نفسك على ذلك، واستمتع بالعملية.

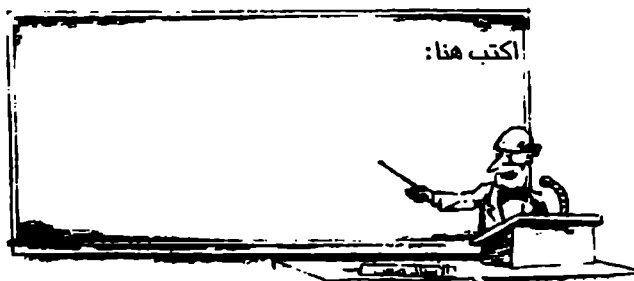
يمكن أن تكون أفضل لحظات الحياة
مرتبطة بالرضا الذي نشعر به بعد
تجاوز المحنة بنجاح.

١ . عندما مررت مؤخراً بمحنة ، شعرت بتحسّن كبير
عندما

٢ . تحت ضغط المحنة ، يتمثل رد فعلى فى

إلام يشير رد فعلك فيما يتعلق بنوع قدرتك على النهوض
بعد الكواب؟

٣ . أحد الدروس التى تعلمتها من " مدرسة الأيام العصيبة "
وأود أن أطلع أحد الأصدقاء عليه يتمثل فى



٤ . فى الغالب يكون الصراع شرطاً أساسياً للنمو والتطور .
كيف أتعامل مع الصراع مؤخراً؟

٩ أغطية البالوعات دائرية ، تعلم من الأنماط فى الحياة اليومية



ليست كل الحفر دائرية، لكن معظم البالوعات هكذا. هل تساءلت يوماً ما السبب فى ذلك؟ فمن غير المحتمل أن يكون هذا الأمر اعتباطاً أو نتيجة لنظرية أو خبرة تكنولوجية عظيمة.

يسهل فهم شكل غطاء البالوعة بمجرد التفكير فى الغرض من البالوعة وغطائها. البالوعة هى حفرة فى شارع المدينة أو على الرصيف تسمح بالدخول السهل للإنسان لتركيب وصيانة المعدات أو الأسلاك أو الصمامات وما شابه ذلك. وفيما يتعلق بتصميم البالوعة، شعر أحد الأشخاص بأنه يتعلق بالأمان والسلامة فطرح سؤالاً بسيطاً ألا وهو: ما الذى يمكن أن يسير على نحو خاطئ فى أعلى البالوعة فى وقت وجود شخص ما فى الأسفل فى داخل البالوعة؟

فى الواقع يتمثل الخطر فى وقوع غطاء البالوعة على الشخص أو على المعدات، فالأغطية الدائرية مهما تقلت لن تدخل من حفرة صغيرة القطر نسبياً لتسقط فى الداخل. وهذا المبدأ لا ينطبق على معظم الأشكال الأخرى (فالغطاء المربع يمكن أن يجتاز حفرة أصغر مربعة الشكل إذا دخل فيها بشكل قطرى مائل).

إن فهم طبيعة تصميم أغطية البالوعات يمد نقطة البداية لإدراك أكبر يتعلق بطبيعة الأشخاص. يقضى معظم الأشخاص ساعات كثيرة فى السلبية، فهم يقبلون ما يرون وما يسمعون وما يشمون وما يلمسون دون اعتراض. وفى أوقات أخرى، نميل إلى الانتقاد ورفض كثير من الأمور التى نميشها، لكن دون قبول البدائل، وربما يمكن استخدام غطاء البالوعة كاستمارة واسقاط على المواقف "المغطاة" فى الحياة من أجل طرح بعض الأسئلة عن الآخرين أحياناً وعن أنفسنا فى أحيان أخرى.

هناك قصة مثيرة عن الرئيس الأمريكى "أيزنهاور" جديرة بالذكر. كان أيزنهاور رئيساً لجامعة كولومبيا بعد الحرب وقبل أن يصبح رئيساً للولايات المتحدة. وكان هناك فناء فى الحرم الجامعى يجتازه الطلاب دائماً، لدرجة أن الحشائش أصبحت ذابلة واشتكى أعضاء هيئة التدريس إلى أيزنهاور وطلبوا منه أن يفعل شيئاً حيال هذا الأمر (هل هذا يعطيك فكرة عن الذى تحدث عنه أعضاء هيئة التدريس مع قادتهم؟).

بحث أيزنهاور الموقف وحدد النمط، فوجد أن الطلاب كانوا يجتازون أقصر الطرق بين ميتين مخصصين للمحاضرات، وكانت هناك عدة بدائل متاحة أمام أيزنهاور تمثلت فى: بناء أسوار لترشدهم إلى معر المشاة، أو زرع سياج من النباتات الشوكية، أو تغيير المباني المخصصة للمحاضرات، أو وضع القواعد والمعويات للسير على الحشائش، أو تجاهل الموضوع برمته، أو رصف الطريق، فقام برصف الطريق. وانتظر بعض المخططين العمرانيين والمهندسين المعماريين الانتهاء من طرق السفر (الأنماط)، ثم قاموا ببناء أرصفة المشاة.

عندما تلاحظ أحد الأنماط اسأل عن سبب وجود هذا النمط. اجعل هذا النمط يثر فضولك. وأحياناً ستكون قادراً على فهم النمط من خلال

إجابة تحليلية أو علمية. وفي أحيان أخرى قد يتوكد التساؤل إلى أجوبة راسخة في الأسلوب الشخصي أو الأذواق الفنية أو التقاليد أو الثقافة أو القيم. ومن خلال طرح سؤال "ما مفزى هذا الحدث أو هذا الموقف؟" عدة مرات والتفكير في الإجابات المختلفة ربما تصبح قادرًا على فهم الأشياء التي تجاهلتها في السابق أو قبلتها كما هي دون اعتراض.

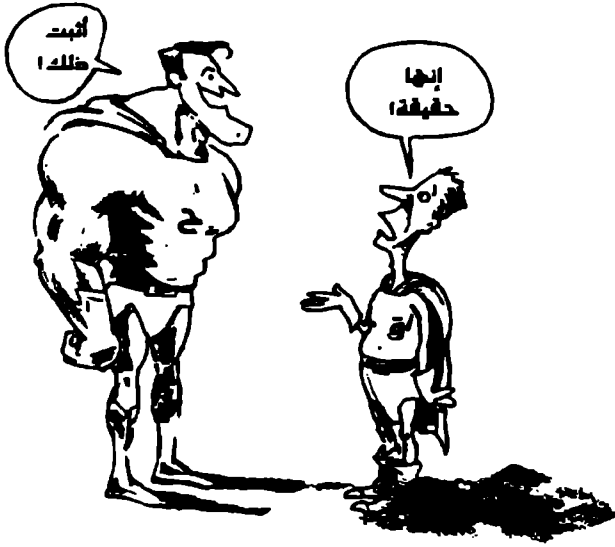
إن الأنماط التي نراها من حولنا
يمكن ألا تكون اعتباطية أو منطقية.
ويمكن أن يقولنا بحث هذه الأنماط
إلى إدراك مفاهيم جديدة.

١ . ما الأنماط التي نراها في العمل والتي يمكن ألا يلاحظها
الآخرين؟ ما المعنى المحتمل لهذه الأنماط؟

٢ . لماذا نراها؟ وكيف يمكنك مساعدة الآخرين على رؤيتها؟

٣ . ما الأنماط التي تجدها في هذا الكتاب، في حالة وجودها؟
ماذا تعني هذه الأنماط بالنسبة لك؟

١٠ قابلية الإثبات فكرة أضعف من الحقيقة



قال "دوجلاس روبرت هوفستاتر" - في كتاب: *Gödel, Escher, Bach*، والذي حصل من خلاله على جائزة بوليتزر - إن "قابلية الإثبات فكرة أضعف من الحقيقة" (١٩٧٩ صفحة ١٩). إننا في الغالب لا نستطيع إثبات الأمور التي نعرف أنها صحيحة. كيف تثبت لشخص أنك تحبه؟ ربما تفعل أشياء من أجله، أو تخبره بأنك تحبه، أو تتقبل أمورًا لم تكن لتهتم بها لولا هذا الحب. بالنسبة لك، إن إظهار حبك يمثل الحقيقة التي تشعر بها. إن إثبات هذا لشخص ما يعد مستحيلًا تقريبًا. يجب أن يكون الإيمان والثقة وحدهما كافيين كدليل. ابتلى "ستيف" في شبابه بلغزين في مادة الرياضيات لا يمكن إثباتهما رغم زعم أنهما يمثلان حقيقة. وقد أمضى "ستيف" ساعات

فى محاولة حل هذين اللغزين، والذي تمثل أحدهما فى البيوت الثلاثة والمرافق الثلاثة، وتمثل الآخر فى عدد الألوان اللازم استخدامها لتلوين خريطة دون استخدام اللون نفسه على كلا جانبي أحد الحدود.

جرب هذا الأمر: خذ ورقة وارسم ثلاثة مربعات عليها وصنفها كالتالى: غاز وكهرباء وماء. ثم ارسم ثلاثة بيوت على الورقة، وامنعها الأرقام واحد، اثنان، ثلاثة. وحاول أن تصل بين كل مرفق بكل بيت دون أن يتشابك أى خط من خطوط المرافق مع الآخر. ويجب أن تذهب الخطوط مباشرة من المرفق تجاه كل بيت (وليس من خلال مرفق آخر أو بيت آخر). ولا يهم موقع المنازل أو المرافق المرسومة على الصفحة: فأفضل ما يمكننى فعله هو الحصول على ثمانية خطوط غير متقاطعة. والحقيقة غير المثبتة هى أنه لا يمكن رسم الخطوط التسعة دون أن يقطع أحدها الآخر على الأقل (فى مساحة ثنائية الأبعاد).

والتحدى الثانى مشابه للسابق. قم برسم خريطة أو خذ خريطة الولايات المتحدة. وستتمكن باستخدام أربعة ألوان فقط من تلوين كل ولاية (أو مساحة) بحيث لا يتم استخدام اللون نفسه على كلا جانبي الخط - ولم يتم إثبات هذه الحقيقة حتى الآن على حد علمى.

إن مشكلة قابلية الإثبات والحقيقة لا تقتصر على المعضلات الرياضية فحسب. ففى خريف عام ١٩٩١، قام التلفزيون بتغطية قضيتين متعلقتين بمسألة قابلية الإثبات والحقيقة لساعات طويلة. كانت إحدى هاتين القضيتين متعلقة بقضية يفصل فيها القاضى "كلارنس توماس" والأخرى كانت متعلقة بمحاكمة "ويليام كيندى سميث". وقد تصدرت هاتان القضيتان، اللتان تمثلان معضلة قابلية الإثبات والحقيقة، أغلفة مجلة نيويورك وغيروا من المجالات الأخرى. وباستثناء التغطية الإعلامية لحرب الخليج المراقية، كان موقف "محاكمة الرجال" فى هاتين القضيتين الشغل الشاغل لكثير من الأمريكيين. وقد انتهت كلتا القضيتين دون إثبات أى أمر بطريقة أو بأخرى، وانتهى أمر القضيتين بانقسام الجماهير بين وجهات نظر متعارضة، وكل متشبه بما يمتد

ويصدق. وسوف يظل معظمنا يتذكر هاتين القضيتين ومعضلة قابلية الإثبات والحقيقة اللتين تمثلانها لسنوات عديدة.

ومن الملاحظ أن الذى أثار انتباه الناس هو البحث عن الحقيقة (وهو ما كانت تقوم به العدالة). وانشغل الناس بمن قال كذا ومن فعل كذا. وإذا كانوا قد قالوا أو فعلوا هذا الأمر، فيجب توجيه اللوم إليهم عما اقترفوه من أفعال.

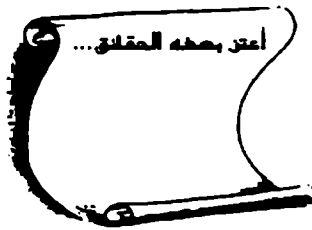
لقد أسر اهتمام الجماهير الجهود التى بذلت فى إثبات كل ما كان حقيقياً، وأصبحت العملية عرضاً مثيراً.

وقد أصاب الجمهور الإحباط عندما علموا أنه لا يمكن معرفة الحقيقة، وأنه يمكن تصديق أى أمر من منطلق وجهات النظر الشخصية. هل كانت وجهة نظرنا انعكاساً لأهوائنا أو معتقداتنا وسلوكياتنا الماضية؟ هل هذا مثال آخر لمعضلة قابلية الإثبات والحقيقة لكن على مستوى شخصى؟

وفى النهاية، وبغض النظر عن أى نظام نصدق أن نواياه حسنة. نأمل أن ترجع كفة الحقيقة وتتغلب على قابلية الإثبات. ونثق فى أن الأشخاص الآخرين سوف يتقبلون الحقائق التى نمرّب عنها عندما يكون إثباتها غير ممكن.

إن لدينا، كأشخاص، بعض الأمور نعتبرها
حقائق، لكن يجب أن نتقبل أيضاً
قابلية الأمور للإنبات.

١. ما الحقائق الشخصية التي تمتاز بها كثيراً؟ اذكر ثلاثاً
منها على الأقل.



٢. كيف يمكنك الاستفادة من هذه الحقائق في العمل
لتكسب حياتك مزيداً من المعنى ولتشعر بمزيد من
الرضا؟

٣. ما الحقائق المتعلقة بالعمل التي تعلمها لكنها لا تحظى
بقدر كبير من القيمة نظراً لعدم معرفة الآخرين بها أو
عدم إثباتها؟

٤. ما الذي يشكل "الدليل" بالنسبة لمؤسستك:

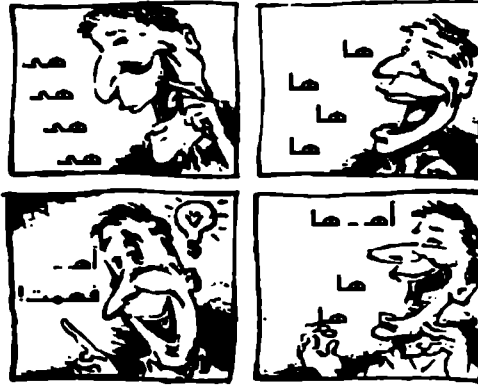
البيانات؟ الإجماع؟
القصص الواقعية؟ الخلاف؟
تصرفات المنافسين؟ التصريح المكتوب؟
الإلهام الحدسي؟

٥. هل يشكل فارقاً بالنسبة لك من يقدم "الدليل"؟ إذا كان الجواب نعم، ما للصفات الأساسية في الأشخاص الذين يقدمون "الدليل" من وجهة نظرك؟

٦. ما "دليل" بعض الحقائق القيمة بالنسبة لك الذي يمكن اللجوء به؟

الضحك يرجئ إصدار الأحكام

١١



يقول علماء النفس إن الضحك رد فعل طبيعي للتوتر. فمن خلال الضحك نتخلص من التوتر المتراكم نتيجة لضغط حدث أو فكرة ما على أعصابنا؛ فالضحك يطلق الطاقة التي كان من الممكن أن تتحول إلى قلق. وتخلق بعض الأحداث ردود أفعال معرفية وعاطفية قوية للغاية. ومن أجل ذلك كان الضحك الوسيلة الطبيعية لاستيعاب هذه الردود. وهذا يرجئ حاجتنا إلى مواجهة الموقف أو تقييم معناه بالنسبة لحياتنا. ولا يرجئ الضحك الحكم على الأمور فحسب، بل إنه يرتبط غالباً بالدهشة والسرور وتبين الأمور؛ فالأمور غير المتوقعة هي ما نجدها ممتعة في أغلب الأحيان. ويمكن أن يولد السعي وراء تبين بعض الأمور شعوراً متناقلاً وابتهامة وضحكاً في بعض الأحيان.

استخدم أحد الأساتذة الجامعيين الماهرين في فن الخطابة - والذي يقوم بالتحدث في مناسبات العشاء الرسمي - المقدمة التالية في عديد من المناسبات:

"شكرًا على دعوتكم لى لأكون محدثكم الليلة. وكما تعلمون، فإننى أدرّس فى جامعة نيويورك وأقوم فى بعض الأحيان بتقديم استشارات لشركات مثل شركاتكم، وربما يتردد بعضكم فى قبول النصائح التى سأسديها لكم الليلة مصداقًا للقول المأثور: 'من لا يستطيع الفعل، يتم بالتعليم'. حسنًا، ربما يكون الأمر أسوأ مما تمتدّون نظرًا لأن 'من لا يمكنه التدريس، يمكنه تقديم الاستشارات'. بالإضافة إلى أن 'من لا يمكنهم تقديم الاستشارات، يقومون بإلقاء أحاديث بحد المشاء'."

وعادة تولد هذه المقولة ابتسامات من البعض، وضحكًا مهبّيًا من كثير من الناس، وقهقهة من قلة منهم. ويبدو أن هذا الأمر يحقق غرضه المتمثل فى تهيئة الجمهور للكلام التالى، كما أنه يجرى تقييم الجماهير للمتحدث لبعض اللحظات.

ما الذى يجعل المقدمة الافتتاحية مضحكة بالنسبة للناس؟ هل هو بصيص الحقيقة الموجودة فى هذه الجمل المختلفة، أم أنه تقليل المتحدث من إمكانياته؟ يمكننا هنا أن نرى فهماً ضمنيًا يتمثل فى قبول الأشخاص المختلفين لمهام مختلفة واعترافهم بأنها كلها ضرورية.

وعندما تجد نفسك تضحك من شخص ما أو من شيء ما، فملك أن تتبين السبب، وتظنّ رد الفعل الذى أثاره بداخلك أو الصورة التى جعلها محط تركيزك؛ فثمة شيء ما داخلك يستجيب للموقف. سل نفسك: هل هو أمر تجلت أهميته لك بطريقة لم تمهدا من قبل؟ على الجانب الآخر، عندما تحاول أن تمازح الناس، فإنك تفكر فى بعض الأفكار التى خطرت على بالك لترى ما إذا كانت تتلوى على أمر مضحك. وأظن أن هذه هى الطريقة التى يستخدمها "جارى لارسون" فى توليد أفكار جديدة فى رسومه الكاريكاتورية المعروفة بسلسلة *The Far Side*.

إذا كانت مفاهيمنا صورًا لماهية الأشياء،
فربما يكون المزاح إطارًا تطل
منه صورنا بوضوح.

١. كيف ومتى تستخدم المزاح في العمل؟ وما الغرض
الذي يخدمه؟

٢. من الذي علمك درسًا مؤخرًا من خلال المزاح؟ وماذا
كان هذا الدرس؟ كيف يمكن أن تفعل الأمر نفسه؟

٣. ما الدور الذي يلعبه المزاح في محيط عملك؟ وفي
منزلك؟ وهل يستخدم الأشخاص المزاح بطريقة بناءة
أم هدامة؟

١٢ التشبيهات والاستعارات تفتح الأبواب المغلقة



يتضمن التفكير الإبداعي رؤية الأمور بطريقة مختلفة عن ذي قبل. وقد قال أحد علماء الفيزياء لدى تسلمه جائزة نوبل: "إننى لم أتوصل مطلقاً إلى اكتشاف قيم إلا من خلال التشبيه". ونادراً ما تأتى الأفكار الجديدة من العدم. وقد أظهر "توم بيتر" صحة هذه الفكرة بالنسبة للمؤسسات التجارية عندما قال: "أكبر دور للمدير التنفيذي للشركة يتمثل فى إيجاد استعارة مجازية مناسبة للشركة وإطلاع العاملين بها عليها".

التشبيه المفيد هو الذى يعكس كثيراً عن العناصر الأساسية فى موضوع معقد من خلال مقارنته بشيء ما مأثوف بالنسبة لك وللآخرين. على سبيل المثال، يُنظر غالباً للمؤسسات البيروقراطية على أنها تشبه

الماكينات: فالمؤسسات البيروقراطية والماكينات كلاهما مصممة بفرض القيام بأمر ما على نحو جيد دون أمور غيرها، كما أنهما يتكونان من مجموعة من الأجزاء المتداخلة التي ترتبط فيما بينها بعلاقات محددة. وفي أغلب الأحيان تقتصر كل منها إلى المرونة في طريقة القيام بالأمر، فبمجرد تكوينها تسير الأمور فيها من تلقاء نفسها دون سيطرة.

ولن تتسم كل المؤسسات التي ينظر إليها كمؤسسات بيروقراطية بكل هذه السمات بالقدر نفسه، ولن تتسم كل الماكينات بهذه الخصائص بالقدر نفسه، لكن هناك الكثير من الأمور المشتركة بين الكيانين يجعل تشبيه أحدهما بالآخر مقبولا لدرجة كبيرة. الفرض من التشبيه هو المساعدة على وصف البيروقراطية (شكل تنظيمي مجرد) من خلال الاستعانة بأمر مألوف وملئوس "الماكينات".

ويقصد بالاستعارات المقارنات بين اثنين أو أكثر من الأحداث أو الأشياء غير المترابطة، ويمكن أن تسهل الاستعارات فهم أمر معقد من خلال استخدام أفكار مألوفة أو واضحة التفاصيل بالنسبة للمستمع. ويستخدم مجال الخدمات المالية "الماء" كاستعارة لكثير من مصطلحاته المتخصصة، مثل: تجميد الأصول، والسيولة، والتدفق النقدي، وتكاليف الإغراق. وتعكس فكرة المال القذر وغسيل الأموال استعارات أخرى مرتبطة باستعارة الماء.

وإذا عكس تشبيه أو استعارة ما جوهر الموضوع، أمكن التفكير في الموضوع بطرق جديدة من خلال إيمان النظر في التشبيه أو الاستعارة. إليك بعضاً من الاستعارات التي شاع استخدامها في ثمانينيات القرن العشرين:

- المدفع المنطلق (شخص لا يمكن توقع تصرفاته التي تكون مدمرة في أغلب الأحيان).
- الفارس الأبيض (مستثمر ينقذ شركة من الاستحواذ).
- قميص هضاف (شخص يبدو جيداً لكنه يفتقر إلى المهارة الكافية).

- المظلة الذهبية (عرض مالى للموظفين التنفيذيين فى حال الاستحواذ على الشركة).
- أو استعارات من عقود سابقة:
- هذا الشبل من ذاك الأسد
- الملاك الحارس
- من المهد إلى اللحد
- يترك لك الحبل لتشنق نفسك به

وقد وجدنا أن الاستعارات وسيلة قوية للغاية فى تكوين الرؤى وتناولها فى هذا الكتاب، وإذا قرأت قائمة الإطارات المذكورة فى الكتاب ستجد أن نصف الرؤى المعروضة تستخدم الاستعارات. وطالما ارتبطت الاستعارات المستخدمة بأمر مألوفة بالنسبة لك، زادت سهولة فهم وتذكر الرؤى.

وللأسف لا تتمتع كل التشبيهات والاستعارات بالقوة؛ فبعضها يتميز بالقدرة على التعبير عن المعنى بدقة أكثر من الكلمات، والبعض الآخر يفتقر لهذه الميزة. ويشجع استخدام التشبيهات والاستعارات فى الحوارات اليومية لدرجة أن كثيرًا من الناس تعتبرها لغة وصفية موجزة يمكن استخدامها لإيصال المعنى بدلاً من الاستفاضة فى شرح ما يقصده مستخدمها.

إذن، إلى أى مدى من ظلال المعانى يجب أن يعبر التشبيه أو الاستعارة كى يكون جيدًا؟ عندما يعبر التشبيه أو الاستعارة عن بعد واحد فقط من المعانى، فإنه يضيف قليلاً من القيمة إلى الحوار. ونجد أن سوبرمان كان أقوى من القاطرة وأسرع من الرصاصة المنطلقة، وبالتالي تبهر هذه اللغة التصويرية عن أمر ما بشكل مباشر، لكن كل تشبيه يتوقف عند توضيح بعد واحد فحسب.

أما التشبيهات والاستعارات متعددة الأبعاد فلديها روابط أساسية متعددة، بالإضافة لكونها أكثر إمتاعًا. على سبيل المثال، يعبر "هيكل

تنظيمى هرمى" عن التسلسل وعن العدد التقريبى للناس الموجودين فى كل مستوى من هذا التسلسل. فهناك قلة من الأشخاص الأقوياء على رأس معظم المؤسسات، وكثير من الأشخاص غير الأقوياء فى القاع. ويتضمن هذان البعدان صفة ثالثة للمؤسسات التى تتخذ الشكل الهرمى فى التنظيم يتمثل فى أنه ليس كل من ينتمون إلى القاع يمكنهم الصعود إلى القمة. ومن أجل أن تفتح التشبيهات والاستعارات الباب أمام التفكير والفهم ينبغى أن تكون متعددة الأبعاد.

ويمكن أن تكون التشبيهات والاستعارات متعددة الأبعاد لاهتة للنظر. لأنها تكون آتية من مجال تخصص أحد الأفراد لتوضيح موضوع أو حدث ناشئ. عندما بدأ واضمونظريات المؤسسات التجارية فى مقارنة هذه المؤسسات المعقدة بالأنظمة البيولوجية، حققت هذه المؤسسات قفزة كبيرة للأمام. وكل من المؤسسات والأنظمة البيولوجية تقوم باستقبال المدخلات وإجراء عملية تحويل لها وإنتاج مخرجات مختلفة. وكل منهما يمكنه إعادة توليد نفسه، وكل منهما لديه دورة حياة تبدأ بال ميلاد ثم النمو والنضج ثم التدهور. وكل منهما يتأثر بالبيئة ويتفاعل معها باستمرار. إن الربط بين المؤسسات والأمور المعروفة مسبقاً فى العلوم البيولوجية تعد طريقة مفيدة وقوية للتعبير عن المرحلة التى يعتقد أن المؤسسات تمر بها.

ويمكن أن تبعد التشبيهات والاستعارات عن المعنى المقصود إلى حد كبير. وعندما يحدث ذلك، تفشل التشبيهات والاستعارات فى أن تصبح مألوفة وأن تحقق الفهم المرغوب. ويجب ألا يكون هذا عيباً يحول دون استخدام التشبيهات والاستعارات طالما أن مستخدمها يدرك حدودها جيداً. على سبيل المثال، فى تشبيه المؤسسات بالأنظمة البيولوجية، نجد أن الأنظمة البيولوجية لا تستمر للأبد. فى حين أن المؤسسات يمكنها ذلك (رغم أنه نادراً ما يحدث ذلك). إن الطبيعة القانونية للاندماج تسمح للمؤسسات بالبقاء بعد انتهاء حياة المؤسسين والموردين والمشتريين والمعلماء. على سبيل المثال، تضم مؤسسة كوداك فى الوقت

الحاضر مجموعة شركات مختلفة تمامًا عن الشركات المكونة لها في عام ١٨٨٠.

ومن أجل أن تفتح أبواب الفهم المفلقة باستخدام التشبيهات والاستعارات عليك أن تجيد التلاعب بهما، فعندما تسمع أمرًا ما يبدو غير مألوف بالنسبة لك أو ترغب في شرح أمر تعلم عنه الكثير لشخص لا يبدو هذا الموضوع غير مألوف بالنسبة له، عليك أن تبحث عن تشبيهات واستعارات لشرح هذا الأمر له. وعليك إيجاد هذه التشبيهات والاستعارات قبل البدء في الشرح. اختبرها على نفسك وسلها: إلى أي مدى تبدو جيدة؟ كم عدد الأبعاد التي تطوى عليها. وبعد ذلك حاول تجربتها مع أحد الأصدقاء، وأخيرًا استخدمها وساعد الآخرين على استخدامها.

**التشبيهات والاستعارات جسور يمكن أن تعبر
بنا من غير المألوف إلى المألوف.**

١. متى كانت لخر مرة استخدمت فيها تشبيهاً أو استعارة
لشرح أمر ما لأحد الأشخاص؟ ماذا كان هذا التشبيه؟

٢. لزيادة الاستفادة من التشبيهات والاستعارات جرب
هذين الأمرين:

(أ) ابدأ في التفكير في معنى التشبيه أو الاستعارة
وتلاعب بهما لترى مدى قوتهما، وما إذا كان
استخدامهما مناسباً لك.

(ب) ابحث عن طرق لاستخدام التشبيه أو الاستعارة
في العمل للتعبير عن فكرة صعبة أو معقدة بطريقة
أكثر سهولة.

٣. كون هذه التشبيهات والاستعارات من خلال معرفة
الأمر التي تنطبق عليها والأمر التي لا تنطبق عليها. إن
فهم تشبيهات واستعارات الأشخاص الآخرين يكشف
أفكارهم لك، كما أن تكوين تشبيهات واستعارات
خاصة بك يكشف أفكارك للأشخاص الآخرين.

٤. من أدوار الإدارة استخدام الاستعارة للتعبير عن
الأمر بشكل رمزي. هل يمكنك العثور على استعارة
تعبّر عن جوهر محيط عملك؟

١٣ افهم قوة حواسك، خط البصر ومجال الصوت



إننا نفهم العالم من حولنا المتمثل في الأشخاص والأماكن والأشياء والمواقف من خلال استيعاب البيانات الموجودة في البيئة باستخدام الحواس الخمس المتمثلة في البصر والسمع واللمس والتذوق والشم. ويجب ألا تفهم ضمنياً من هذا الكلام أننا نكوّن فهمنا للعالم من خلال البيانات المكتسبة من خلال الحواس؛ فالإنسان يكوّن فهمه للأمور من خلال الحدس والتفكير والمواظف أيضاً.

ويختلف الحصول على البيانات عن استخدامها كمعلومات. ويعد فهم وتقييم البيانات، بالإضافة إلى استخدام هذه البيانات المكتسبة كمعلومات لاتخاذ القرارات، عمليتين تاليتين لعملية اكتساب المعلومات التي تتم أولاً. ومحل تركيزنا في هذا الصدد هو عملية اكتساب البيانات للبدء بها أولاً.

طالما يتم تصنيف وتسجيل هذه البيانات المكتسبة في مكان ما في أذهاننا، فإنها تشكل الأساس المعلوماتي لوجودنا، ولا يتم تصنيف كل

البيانات المكتسبة: حيث تهاجم حواسنا طوال الوقت محفزات لا تترك أى أثر. وليس من الضروري أن يتم تسجيل كل البيانات المكتسبة: فالذاكرة الانتقائية تميل إلى الاحتفاظ بالأمور التى تقدرها أو التى تستهونا.

وحتى مع هذه الانتقائية الهائلة فإننا نتمكن من تكوين أساس معلوماتى كبير فى سنوات المراهقة الأولى، وسرعان ما نفقد اهتمامنا بحواسنا تمامًا لأنها تقوم بالأمور المنوطة بها دون أن نفكر فيها بشكل مباشر. وتستمر الحياة ونرى ونسمع ونلمس ونتذوق ونشم أشياء أكثر مفترضين أن حواسنا تزودنا بالبيانات الكافية للعمل بكفاءة.

وعلى صعيد المؤسسات يتم التركيز على حاستين، ألا وهما: حاسة البصر، وحاسة السمع. ومن أمثلة ذلك الأمور المكتوبة فى مذكرة أو فى تقرير من أجل قراءتها، وقيام المدير أو أحد الزملاء بالتحدث عن بعض الأفكار الأساسية ومناقشة هذه الأفكار. إذا كان استخدام المؤثرات البصرية والسمعية للتأثير على الأمور التى نتعلمها يشيع فى مؤسسات العمل، فما عيوب كل منهما التى تؤثر بشكل خفى على فهمنا للأشخاص والأماكن والأشياء والمواقف؟ وتكمن الإجابات المحتملة لهذا السؤال فى عبارتتين: خط البصر ومجال الصوت.

خط البصر، كان هناك زوجان عائدان من عشاء رومانسى جميل عندما طارت ورقة شجر على وجه المرأة التى لم تتردد فى رفع يدها لإبعاد هذه الورقة عن وجهها، لكنها عند قيامها بذلك لمست عينها وأسقطت العدسة اللاصقة، وعلى



الفور توقف الزوجان عن المسير وأخذوا يبحثان فى الأرض عن العدسة اللاصقة. فسألتهما أحد المارة الذى كان يمشى مترنحًا إلى حد ما عما يفعلان، فأجاباه قائلين: "إننا نبحث عن عدسة لاصقة". فتقدم الرجل بضع خطوات إلى الأمام حتى بلغ نور الشارع ثم توقف وبدأ يبحث عن

شيء ما. فانتابت الحيرة الزوجين اللذين ظلّا يراقبان الرجل لدقيقة ثم سألاه: "هل فقدت شيئاً أيضاً". فقال لهما: "لا، لقد فكرت أنه يمكنني مساعدتكما في البحث عن العدسة اللاصقة - فالإضاءة هنا أفضل".

وعلى الرغم من أن هذه ليست قصة أصلية وربما تكون غير حقيقية، فإنها تبرز عيبين من عيوب خط البصر. العيب الأول يتمثل في الاتجاهية؛ حيث إننا نرى فقط في الاتجاه الذي ننظر إليه. العيب الثاني يتمثل في التأثير الشديد بالرؤية، حيث يمكننا فقط رؤية الأمور التي لم يحجبها عنا الظلام أو أي شيء آخر. حتى أكثر الأشخاص المستبصرين لا يمكنهم رؤية ما وراء الأفق أو ما وراء الجدران أو الرؤية في الظلام؛ فلهما بلغت قوة خط البصر عند الإنسان تظل محدودة بحدود الواقع.

وبعد أن تناولنا عيبين من عيوب خط البصر، نقدم طريقتين لتحسين هذا الموقف: ففيهما يتعلق بالعيب الاتجاهي لخط البصر، لدينا رأس نحركه وقدم نحركها، كما أن الأفق ليس نقطة ثابتة في الفضاء بل إنها تتغير مع تغير موقع الرأس. فيمكن تغيير خط البصر كلما قررنا أن هذا الأمر مقيد. وللأسف، فإننا ننشغل بتكوين وجهة نظرنا. لدرجة تجعلنا نفشل في إدراك عيوب خط البصر. ومن خلال تغيير الوجهة بدنياً وذهنياً يمكننا زيادة قوة البصر. ونظراً لارتباط البصر بنوع بارز من أنواع التواصل في العمل (الكلمات المكتوبة) فمن الحكمة فهم عيوب خط البصر والقيام بأمور من شأنها التغلب على هذه العيوب.

مجال الصوت، تعيش حماة "ستيف" في منطقة

ريفية بالقرب من خليج بيكونيك الكبير. وقد عاش "ستيف" وزوجته لسنوات طويلة في قلب مدينة مانهاتن. وعندما كانت حماته تأتي لزيارتها، كانت تحضر معها سدادات للأذن لتخفف شدة أصوات المدينة على أذنيها لتتمكن من النوم. وعندما كانا يزورانها، كان يصيبهما الصمم نظراً لأصوات الطبيعة المتباينة بين الصمت في بعض الأحيان وأصوات الطيور وصرصار الليل في أحيان أخرى.



تحيطلنا الأصوات من كل جانب، بحيث تشكل مجالاً نعمل بداخله. ولا يمكننا وقف الصوت بالسهولة التي يمكننا بها إغماض أعيننا كي لا نرى الأشياء، لكننا بالفعل نقوم بحجب الصوت دون أن ندرك ذلك حتى يتغير الموقف أو يسترعى انتباهنا. ولا شك أنك مررت بموقف وجدت فيه أحد الأشخاص يناديك بصوت عال لتفريق من غفلتك سائلاً إياه: "لماذا تصرخ هكذا؟"، أو ربما كان عليك إعادة ما قلته مرتين أو ثلاث مرات عند التعامل مع الأطفال، وتساءلت إذا ما كان هذا الطفل يمانى من مشكلة فى السمع. وفى تعاملنا مع الأطفال، نميل إلى تطبيق نظرية ديسيل ونكرر ما قلناه بصوت أكثر ارتفاعاً.

كما أننا نستخدم حاسة السمع للتركيز على بعض أصوات معينة؛ فالأمهات الحديثات يمكنهن دائماً سماع أصوات أطفالهن حديثى الولادة، وقد قالت بعض الأمهات إنهن سمعن توقف أطفالهن عن التنفس فى اللحظة الحاسمة للحيلولة دون التمرض لمتلازمة موت الرضيع المفاجئ. ويمكن أن يتناقش "ستيف" وزوجته ويهمسان باسم ابنهما (يبلغ يوجين من العمر ١٣ سنة) فيأتى مهرولاً من على مسافة ثلاث حجرات ليعرف ما كان يناقشانه، رغم أن هذا الابن لم يستطع سماع سؤال مباشر موجه له بصوت عال منذ خمس دقائق مضت. إننا ندرّب أنفسنا على أن نكون انتقائيين فيما نسمعه. هل ندرك أننا انتقائيون فيما نسمعه ونذكره وننساه؟ كيف يمكننا أن نحسن استماعنا؟

إننا نعتقد أن أساس استخدام الأصوات بكفاءة يتمثل فى أن ندرك أولاً الأصوات التى نستمع إليها. وبدلاً من صب كل جهودك على عدم الاستماع إلى الضوضاء المحيطة بك، خصص خمس دقائق يومياً للاستماع فعلاً لكل الأصوات المحيطة بك. وكلما زاد وعينا بالأصوات الموجودة فى مجالنا الصوتى، انتبهنا أكثر للأصوات المهمة للآمور التى نقوم بإنجازها، وبذلك تتحسن مهارة الاستماع لدينا. وقد أدرك "سيمون" و"جارفانكيل" هذه الفكرة جيداً فى أغنيتهم *Sounds of Silence* (أصوات الصمت).

**البصر والسمع نعمتان يجب الاستفادة منهما
أقصى استفادة.**

- ١ . ما الأصوات التى تسمعها؟ جرب ذلك الآن. واصنع قائمة بكل الأصوات التى تسمعها. هل يمكنك سماع ضوضاء للشارع؟ ما هذه الأصوات؟ ماذا عن أصوات المنزل (المراوح والثلاجات والساعات والتليفزيون وطنين الكمبيوتر)؟ ماذا عن ضوضاء الناس (الحديث، الهمهمة، التنفس، الحركة)؟ ماذا عن أصوات الطبيعة؟
- ٢ . أغمض عينيك. ما الجديد أو المثير الذى رأيته اليوم؟ اصنع قائمة ببعض الأشياء التى ترغب فى اللقاء " نظرة عن كثب" عليها .
- ٣ . الآن ابحث عن الرمزية فى الأصوات التى سمعتها والأمور التى رأيته اليوم. ما الرسائل المقصودة التى يوحى بها مجال الصوت؟ أو خط البصر؟
- ٤ . قم بهذه التجربة فى اجتماع العمل القادم. ركز على إحدى الحواس أولاً ثم لنقل تركيزك للحاسة الأخرى. ما الرسالة التى تعبر عنها أشكال التواصل غير الشفهى (مثل وضع الجسم، ومكان وضع اليد، وتعبيرات الوجه، والملبس)؟ ما الرسائل التى تحملها نبرة الصوت وسرعة ومعدل الكلام؟ هل تدعم الكلمات وأشكال التواصل غير الشفهى وطريقة التحدث رسالة واحدة، أم أن هناك الكثير من الرسائل التى يتم إرسالها بالفعل؟

٤ | التركيز على الحاسة المسيطرة لتحسين عملية التعلم



هل تعلم أن معظم الأشخاص لديهم حاسة مسيطرة؟ فربما يفضلون حاسة على الأخرى، أو أن تكون هذا الحاسة تعمل "بكفاءة" أكثر من الحواس الأخرى، أو أنها تعبر بطريقة أفضل.

فكر في آخر مرة دخلت فيها منزلاً أو غرفة غير مألوفة بالنسبة لك. ما الذي شد انتباهك أولاً: حجم وإضاءة الغرفة (واسعة أم ضيقة، مضيئة أم مظلمة)، أم صوت الأشخاص الذين يتحدثون، أم صوت دوران المروحة، أم صوت الموسيقى، أم غياب الصوت؟ كيف كانت رائحة الغرفة؟ هل تذكر ذلك أصلاً؟ كيف كان جو الغرفة: هل كان دافئاً أم بارداً، مريحاً أم غير مريح؟ هل كانت عذبة الهواء أم أن جوها خانق؟ وعلى الرغم من عدم إمكانية تذوق الغرفة بالمعنى الحرفي للكلمة، هل يمكنك وصف الطعم المحتمل لها: مالحة، حلوة، مرة، قوية الطعم؟

إذا ركزنا على المثيرات الكثيرة التي تتعرض لها حواسنا، ربما تمكنا من بناء منزل أو غرفة بالكامل من جديد. ويمكن أن تعمل الحواس بتناغم فيما بينها إذا تم توجيهها للقيام بذلك. لدى صديقة تمتلك حاسة سمع قوية يليها في القوة حاسة اللمس. إنها تستكشف المواقف

وتتذكرها بوضوح كبير من خلال الصوت والإحساس. وتبدو حاسة الشم والتذوق عندها معطلة تقريباً؛ فعندما ندخل مكاناً ما يتسم برائحة قوية، لا تتمكن من إدراك ذلك (لا يمكنها مطلقاً شم رائحة سيارة جديدة، أو رائحة القمامة). والأمر نفسه ينطبق على حاسة التذوق؛ فلا يمكنها التمييز بين أنواع المشروبات المختلفة أو الفلفل الحار حتى يقوم أحد الأصدقاء الذين يتمتعون بحاسة تذوق أقوى منها بوصف الطعم. ومن خلال تحويل رسالة التذوق إلى رسالة سمعية، تتمكن من تقدير طعم المأكولات بوضوح أكبر.

من بين الحواس الخمس، هناك ثلاث حواس يفضلها ما يزيد على ٩٥٪ من الشعب الأمريكي. وهذه الحواس هي البصر والسمع واللمس (هذا إذا كنت تصدق البيانات الاستقصائية والتحليلات الإحصائية)؛ وهذا يعني أن المعلومات المختلفة التي نكتسبها يتم تمثيلها في المخ إما برسائل بصرية أو سمعية أو حركية. وتدعم مفاهيم وأبحاث البرمجة اللغوية العصبية هذه الفرضية. ويفضل أغلب الشعب الأمريكي حاسة البصر، بينما يفضل ثلثهم حاسة السمع، ويفضل أقل من ١٠٪ منهم حاسة اللمس.

الحاسة المسيطرة علينا هي الحاسة المفضلة التي نستخدمها أكثر من غيرها عند التفكير في الأمور والقيام بها عندما يترك لنا حرية الاختيار. وسوف نتذكر الأشخاص والأماكن والأشياء والمواقف بسهولة وفي أغلب الأحيان من خلال هذه الحاسة. على سبيل المثال، فكر في آخر شخص قابلته. ما الذي يخطر ببالك أولاً: الوجه والجسم، أم الاسم والصوت؟ أم المصافحة؟

يميل الأشخاص الذين تسيطر عليهم حاسة البصر إلى التذكر من خلال التصور: مثل الصور، والأحداث الماضية، والرسوم البيانية، والمناظر الطبيعية. ويتذكر الأشخاص الذين تسيطر عليهم حاسة السمع من خلال الأصوات: مثل صوت الأشخاص، والموسيقى، والأهوال، والخطب والمحاضرات. أما الأشخاص الذين تسيطر عليهم حاسة اللمس فيتذكرون من خلال الشمور: مثل اللمس، والحركة، والشدّة.

إن تفضيل حاسة على بقية الحواس لا تمنى أن الحواس الأخرى معطلة، أو أنه لا يمكن تطويرها للعمل بكفاءة في بعض المواقف. فالأمر أشبه بشخصين يشاهدان فيلمًا سينمائيًا - أحدهما تسيطر عليه حاسة البصر والآخر تسيطر عليه حاسة السمع؛ فالأول سوف يتذكر الصور ويمكنه استخدامها في استرجاع بعض مشاهد من الفيلم، والثاني سوف يتذكر شريط الصوت ويمكنه استخدام الموسيقى والكلمات. وعندما يتم تشغيل شريط الصورة مع شريط الصوت الخاصين بالفيلم في الوقت نفسه، تكون النتيجة حدًا مشتركًا يصلح للمناقشة في المستقبل، لكن إذا كان شريط الصورة وشريط الصوت لا يحكيان القصة نفسها، فسوف يتذكر الشخصان فيلمًا مختلفًا.

ومن أجل تحديد الحاسة المسيطرة عليك (فمن المرجح أنك تمتلك حاسة واحدة مسيطرة) انظر في الوسائل التالية المستخدمة في تذكر شخص أو مكان أو شيء أو موقف. أي هذه الوسائل تعكس الأساليب التي تتذكر من خلالها في أغلب الأوقات؟ في الصفحة التالية، قم بتصنيف العناصر الموجودة في كل قائمة من "١" إلى "٥".

١	٢	٣	٤	٥
نادرًا	غالبًا			دائمًا

عند القيام بالتصنيف، فكر أولاً في شخص معين - كيف تتذكر هذا الشخص؟ ثم فكر في مكان - ما الذي يخطر ببالك؟ وأخيرًا فكر في موقف مهم بالنسبة لك. ومن منطلق وضع هذه الأفكار في ذهنك، قم بتصنيف كل كلمة في كل قائمة من "١" إلى "٥". والأن قم بحساب مجموع التصنيفات.

ويمثل أعلى مجموع تصنيفات الحاسة المسيطرة لديك. وكلما زاد الفرق بين المجاميع، زادت قوة الحاسة المسيطرة لديك. والحد الأقصى الذي يمكن أن يحصل عليه الشخص في أي حاسة يساوي ٦٠، والحد الأدنى هو ١٢. والدرجات التي تتجاوز ٤٥ تعكس تفضيلًا لهذه الحاسة.

بصرى	سمعى	إبراكى
صور ثابتة	كلمات	مشاعر
مواضع نسبية	موسيقى	لمس
الوان	حجم الصوت	اهتزاز
صور متحركة	إيقاع	شدة
أحجام	تغيير طبقة الصوت	ثقل
توجد داخل/خارج الصورة	سرعة الإيقاع	حركة
جوية ثلاثية الأبعاد	وقفات	سرعة
تباين	تفرد	فترة استمرار
زاوية للرؤية	تواتر	كثافة
أشكال	موسيقى تصويرية	ساخن/بارد
تركيز	للمعاطفة	ضغط
سطوع	نبهة للصوت	توتر العضلى
المجموع		

بعد أن حددت الحاسة المسيطرة عليك، ماذا بعد؟ أهم شيء اكتشافناه هو أن وسائل الإعلام المختلفة لها تأثير كبير علينا وعلى قدرتنا على التذكر. فإذا كانت حاسة البصر هي المسيطرة عليك، فما تراه هو ما تستوعبه؛ فالأشخاص البصريون سوف يفهمون ويتذكرون المعلومات المقدمة بشكل مصور أفضل من المعلومات المقدمة شفهيًا. وعند العمل مع الآخرين، نطلب من الأشخاص تصوير ما يتحدثون عنه، فنشجعهم على رسم صورة أو رسم يائى أو رسم العلاقات بين الأسباب الرئيسية للحدث، أو تقديم صورة فوتوغرافية أو قطاع دائرى أو أيقونة أو أى شيء يعبر عن أفكارهم وكلماتهم بشكل تصويرى، أو على الأقل نطلب تقديم نسخة مكتوبة من أفكارهم (مذكرة أو تقرير أو ملخص مكتوب أو محضر اجتماع) أو نقوم بأنفسنا بإعداد ملخص مكتوب أو

مصور يوضح أفكارهم. إن أسوأ أمر يمكن أن نفعله هو ترك الحدث دون عمل تصوير مرئى له.

وإذا كانت حاسة السمع هى المسيطرة لديك، فإن ما تسمعه هو ما سوف تتذكره، ومن المهم التأكد مما فهمته من الأشخاص أثناء الاجتماع، لأنك إذا أسأت الفهم، فلن تصحح التقارير المكتوبة الواردة بعد ذلك سوء الفهم السابق. وعندما يقوم أحد الأشخاص بإرسال بيانات مكتوبة أو مصورة لك، فقم بطلب المرسل لمناقشة الموضوع معه واجعله يشرح لك أفكاره.

إذا كانت الحاسة المسيطرة عندك هى حاسة اللمس، فإن أفضل ما ستذكره سيكون الأشياء التى عايشتها بشكل مباشر. فأنت تحتاج لأن تكون جزءاً من الحدث كى تفهم الأفكار التى يتضمنها فهمًا جيدًا. وربما تحتاج إلى أن تعيش التجربة بنفسك كى تدرك أهميتها؛ فعندما تتولى مقود القيادة فى السيارة أو تكون فى مكان المتحدث أو مندوب المبيعات أو الرياضى، تتمكن من معايشة الجزء الملموس من الحدث. لذا فاحرص على اغتنام كل فرصة سانحة تمكنك من أن تكون فى قلب الأحداث، وأن تكون جزءاً منها؛ فيجب أن تقوم بممل مكالمات المبيعات، أو أن تكون جزءاً من فرق الممل أو أن تذهب بنفسك إلى ملعب البيسبول أو الأوبرا. ومعظم ما سوف تتذكره سيكون الإحساس اللمسى الذى شهدته، مثل اهتزاز صوت الجموع، وبرودة الهواء الليلى وصوت مترو الأنفاق أو الراحة التى شمعت بها عند الجلوس على مقعدك، ومن ثم ستذكر التجربة من خلال المشاعر.

ويمجرد أن نبدأ الاستفادة من الحاسة المسيطرة لدينا فى اكتساب المعلومات وتذكرها على نحو أفضل، ربما ترغب فى استخدام معرفتك فى التعامل مع الآخرين. ما الحاسة المسيطرة لدى شريك حياتك، أو مديرك أو طفلك أو أى شخص آخر مهم فى حياتك؟ ويمكن تحسين تواصلك مع هؤلاء الأشخاص إذا تمكنت من إدراك الحاسة المسيطرة لديهم (أو تمكنتوا من إدراك الحاسة المسيطرة لديك). وإذا كان الجمهور بصرياً، فعليك الاستعانة بالصور أو الرسوم البيانية أو الرسوم التخطيطية أو

الرسوم الكارتونية أو أى شىء يمكنهم فهمه بسهولة. وإذا كان الجمهور سمعياً، فعليك التعبير عما تريد بصوت مرتفع وبشكل واضح فى أغلب الأحيان. ويمكنك إضافة الموسيقى أو أى خلفية صوتية من أجل التأكيد على الرسائل التى تحاول توصيلها للجمهور. وإذا كان أفراد الجمهور حسيون حركيون، فقم بإشراكهم معك فى الموقف - اجملهم يتحدثوا أو يفنوا أو يصفقوا أو يقفوا أو يمشوا أو يتمددوا، أو غير ذلك من الأمور الملائمة بشكل واضح للموقف.

ما مدى قوة الحاسة المسيطرة على الشخص، وإلى أى مدى يمكن أن يختلف الناس نتيجة اختلافات الحاسة المسيطرة؟ إن الحاسة المسيطرة لدى "ستيف" هى حاسة البصر، بينما الحاسة المسيطرة لدى زوجته هى حاسة السمع. وعلى الرغم من احتمال وجود تفسيرات لاختلافاتهما، فإن الحواس المفضلة تفسر كثيراً من هذه الاختلافات.

تفضيلات	ستيف (بصرى)	ماريا (سمعية)
أماكن التنزه	السينما	نوادي موسيقى الجاز
التسلية المنزلية	التلفزيون	التسجيل/الراديو
أحلام اليقظة	صور/مناظر للمدينة	موسيقى/أغان
أسلوب التعلم	القراءة/دراسة ذاتية	محاضرات
التواصل	كتابة	تليفونيا/شخصياً
الإجازات	مدن لا تنسى	نواد لا تنسى
الهوايات	السيارات/التحف	البيانو/فنون الأداء
العمل	لموس (أشياء)	تفاعلى (أشخاص)

رأيت، سمعت، فعلت. لكن ما الذي أتذكره؟ ما
الذي سينكرونه؟

١. ما الحاسة المسيطرة لديك؟

ما الحاسة المسيطرة لدى شريك حياتك؟	ما الحاسة المسيطرة لدى مديرك؟
ما الحاسة المسيطرة لدى والدتك؟	ما الحاسة المسيطرة لدى لبنتك؟
ما الحاسة المسيطرة لدى والدك؟	ما الحاسة المسيطرة لدى ابنك؟

٢. فكر في علاقاتك بهؤلاء الأشخاص. إلى أي مدى يؤثر اختلاف الحواس المفضلة على علاقاتك بهم؟

٣. اختر شخصاً واحداً ترغب في تحسين علاقتك به عند
التواصل معه في المرة القادمة. كيف يمكنك التواصل
عن كثب مع الحاسة المسيطرة لديه، وزيادة فهمك له في
الوقت نفسه؟

٤. عند الإعداد للعرض التقديمي التالي، حدد ثلاث طرق للتواصل، بحيث تستخدم الحواس لثلاث المسيطرة بشكل متوازن.

٥. قم بوصف نكرى تفصيلية كتابةً أو بتسجيلها على
شريط، واسمح لنفسك بالإسهاب والاستفراق في
لتفاصيل قدر الإمكان. وعندما تنتهي من الوصف قم

بالنظر في اختياراتك للكلمات التي تصف هذه الذكرى.
أي الحواس تبدو مهيمنة في الوصف؟ هل هذا يدعم
تقييماتك السابقة للكلمات الرئيسية في قوائم تحديد
الحاسة المهيمنة؟ إذا كانت الإجابة لا، ما الذي يفسر
هذا الاختلاف؟



نحن نشجع الطفل على الإبداع في سنوات الطفولة الأولى، وتكون رسوماته الطريقة موضع تقدير المعلمين والأسرة، وعند الوصول للصف الرابع الابتدائي تحل القراءة والكتابة والرياضيات محل الاستكشاف والرسم والإبداع بصفتها المواد الدراسية الأساسية في كل يوم في المدرسة. ونادرة هي المدارس أو المنازل التي تهتم بإبداع الشباب أثناء سنوات التعليم الإعدادي والثانوي.

وباستثناء الكليات المعنية بالبحوث أو الفنون، تركز معظم الكليات والجهات التدريبية على زيادة الأساس المعرفي والذكاء بدلاً من الإبداع. ويتضح ضمناً من هذا التركيز أن الإبداع ليس على قدر الأهمية نفسه

الذى تحظى به المعرفة، وأن الإبداع ليس شرطاً ضرورياً للنجاح فى العمل أو فى الحياة. لقد حدد أشخاص آخرون "الطريقة الصحيحة"، وما يجب علينا فعله موفهم هذه الطرق "الصحيحة" وإعادة استخدامها مرة أخرى فى الأوقات المناسبة.

وربما يكون هذا الأسلوب فعلاً بالنسبة للمؤسسات والمواقف التى نادراً ما تحتاج إلى تغيير. فإذا كانت الظروف مستقرة ومتوقعة، وكان المنافسون تقليديين، فإن تكرار الأمور نفسها دون تغيير أو تحسين يحول دون ارتكاب أخطاء فادحة، ولكنه أيضاً يحول دون التعلم من خلال التجربة والخطأ.

يبد أن معظم المؤسسات فى الوقت الحاضر ليست فى مثل هذا الموقف أو على أقل تقدير لا تستمر على هذا النهج لفترة طويلة، وعلى الرغم من ذلك ما زالت تسيطر على كثير منا مقاومة مكتسبة للإبداع والتغيير. ونظراً لأننا تمت تربيته على الالتزام بالأعراف الاجتماعية على مدى عقدين (السنوات الأولى من النضج من سن العاشرة وحتى سن الثلاثين) وكنا نكافأ على هذا الالتزام، ويتجنبنا الآخرون وينتقدوننا فى حالة عدم الالتزام بهذه الأعراف، يبدو أن مهارات الإبداع لدينا قد أصبحت صدمة من قلة الاستخدام. وعندما يتطلب الموقف الابتكار والحيلة نشك فى قدرتنا الإبداعية وقد نتباطأ فى التصرف. وفى الغالب نمجز عن إمداد المؤسسات التى نعمل بها والمجتمعات التى نعيش فيها بالأفكار الجديدة والابتكارات التى تمكنا من إنجاز المهام الصعبة فى وقت أقل وبتكلفة أقل، كما نمجز أيضاً عن استخدام سمة الحيلة فى التوصل إلى طريقة لجمع الأشخاص وريوس الأموال والأفكار البناءة معاً من أجل القيام بتغييرات.

ولا تبدو ممارسة الإبداع أمراً سهلاً بالنسبة لكثير من المحترفين. وعلى الرغم من ذلك فإنهم يمتلكون كثيراً من السمات المرتبطة بالبدعين، فكثير من المحترفين:

- منفتحون على التجربة وتقبل أفكار الآخرين
- قادرون على رؤية الأمور بطرق بديلة

- فضوليون
- متقبلون للأضداد الظاهرة
- يتميزون بالقدرة على الإقناع، والمثابرة، والدقة
- يحتاجون إلى الاستقلالية ويتمتعون بها بالفعل
- مستقلون في الحكم على الأشياء والتفكير والتصرف
- يتقبلون الغموض ويشعرون بالارتياح عند التغيير
- مرنون، لكن يعلمون اتجاههم بوضوح
- متجاوبون مع المشاعر
- قادرون على التفكير بشكل مصور
- قادرون على التركيز
- قادرون على توليد قدر كبير من الأفكار
- مستعدون للمخاطرة

إذا كنا نمتلك كثيراً من هذه القدرات والسمات فلماذا نادراً ما نعتبر أنفسنا أشخاصاً مبدعين ونتردد في اقتراح أفكار إبداعية؟ إن الأمر الذي ينقصنا هو الحافز على الإبداع، وهذا التحفيز يتضمن الرغبة في تجربة أمور جديدة، وطرح أفكار غير تقليدية وتشكيل روابط غريبة بين الأحداث والمواقف، وهذا يتطلب التخلي عن بعض أساليب التفكير الحالية وإنكار بعض الأمور المعروفة المكتسبة بمشقة من أجل إفساح مجال في أذهاننا لاستيعاب أفكار جديدة. وكما قال "روجر فون أويك"، في كتابه *A Whack on the Side of the Head*، فإننا نحتاج بين الحين والآخر إلى ضربة على الرأس لكسر أنماط التفكير المعتادة كي نفكر في الأمور بطريقة مختلفة. وتأتي الضربات في أشكال وأنواع مختلفة مثل استخدام المزاح والسخرية والاستنباط الخلفي والتورية وسيناريوهات "ماذا يحدث لو" والمناظرات ومناقشات الرأي والرأي الآخر.

إن القدرة على التفكير فى الأمور بشكل مختلف ظهرت جلياً لدى "ستيف" منذ سن مبكرة. كما أنها لازمتة منذ ذلك الحين. عندما كان "ستيف" فى الثامنة من عمره، حضر وليمة شواء سلك ضمت الكثير من أصدقاء وأقارب والديه. وأثناء إعداد الطعام (حفلة الشواء تستمر لساعات) قرر والده تقديم عرض ممتع: فقد خضع شخصياً لهذا المرض وكانت لديه رغبة ملحة فى تجربة الأمر بنفسه على الجمهور. فأخذ ملاءة سرير وقبعة، ولف الملاءة على كتفيه وأعلن أنه "زعيم سيام العظيم". لم نفهم ما الذى كان يحاول فعله، ولكن مادام رغب فى ارتداء ملاءة وقبعة وجعل نفسه أضحوكة، لم نجد بداً من مجاراته.

وشرح الأب للمستممين (الذين كانوا نصف الجمهور تقريباً) أنه زعيم روحى عظيم، وأنهم أيضاً سيملون بتجربة روحانية رائعة إذا اتبعوا تعليماته. وقال لهم إن هناك أنشودة يجب أن يرددوها وهم جاثون على ركبهم، وأن يرددوا الأنشودة وهم منحنون، ثم ينهضون بدم ذلك، ثم ينشدون وينحنون مرة أخرى. وكان عليهم تكرار هذه العملية حتى تصل إليهم رسالة روحانية خاصة من خلال قواه الخاصة. وعندما يظنون أنهم تلقوا هذه الرسالة، ينبغى عليهم رفع أيديهم وإيصال الرسالة لزعيم سيام العظيم على انفراد.

كان الأمر برمته سخيلاً ولم يتم كثير من الأشخاص بممارسته؛ فلم يجثُ كل الناس على ركبهم فى الوقت نفسه، لكن خلال الساعة التالية كان الجميع يقوم بهذا الأمر، ووصل عددهم إلى نحو ٢٤ من الأتباع المخلصين. وكانت الأنشودة التى كان على الجميع ترديدها ممّا فى الوقت نفسه "أوه، وا، تا جو، سيام" (*Oh waa. ta goo. Siam*) - جربها وقلها عدة مرات بصوت عالٍ.

وهكذا أخذنا نردد الأنشودة. ولم نعلم إلى متى كان علينا الاستمرار فى ذلك حتى تصل الرسالة الروحانية، وبعد خمس دقائق ظن أحدهم أنه تلقى الرسالة، لكن بدا أن هذا لم يكن صحيحاً؛ حيث وجههم والدى إلى الاستمرار فى ترديد الأنشودة، ففعلوا ذلك. وصفقنا جميعاً وتساءلنا ما الذى دهانا. وبدأنا واحداً تلو الآخر نرى الأمر المألوف فى

الأمر غير المألوف (ماذا كانت تقول الأنشودة فعلاً) والأمر غير المألوف في الأمر المألوف (ما الذى كان يفعله والذى بالضبط). وعندما وصلت الرسالة الروحانية من الأنشودة *Oh waa. ta goo. Siam* أدرکنا نطقها بوضوح، فبدت *Oh what a goose I am* وتعنى "يا لى من مغفل". لقد حظينا جميعاً بوقت رائع، وضحكنا من أنفسنا، ورأينا إبداعاً بسيطاً فى اللعبة.

ولكى نخلص أنفسنا من هذه الحيلة، كان يجب علينا التفكير بطريقة مختلفة فى العملية التى كنا نقوم بها؛ حيث إن ترديد الأنشودة وحركة الانحناء عملاً على منع التفكير فى الموقف بطريقة مختلفة، فوقعنا فى أسر تفسير واحد للموقف اعتمد على فهمنا المبدئى للمهمة. لقد خدعنا تفكيرنا والسلوك المتكرر الذى تطلبه التمرين، فتعلقنا بطريقة تفكير وتصرف واحدة قائمة على التعليمات البسيطة التى حصلنا عليها. فإذا كان هذا الأمر يحدث بهذه السهولة مع أمر أدرکنا أنه حيلة، فربما كان هذا هو الحال طوال الوقت دون أن ندرك ذلك.

عليك أن تطور من إبداعك أولاً وسوف يتبعه التفكير، وقد تميز عباقرة العالم فى معظم مجالات العلوم بالسلوك الإبداعى. ولهذا السبب فى أغلب الأحيان يعتبرون من أذكى الأشخاص فى العالم. وربما تسأل نفسك أيهما يأتى أولاً: الإبداع أم الذكاء؟ يأتى الإبداع أولاً، فهو القدرة على رؤية المألوف فى غير المألوف ورؤية غير المألوف فى المألوف. والمبدعون يرون الأمور التى يراها الآخرون، لكنهم يفكرون فيها بطريقة مختلفة.

ويجب ألا يفهم ذلك على أنه يوحي بأن كل الأفكار الإبداعية تكون عالية القيمة، فمعظمها لا يكون كذلك؛ فمن خلال الإبداع فقط والتفكير فى البدائل يمكن التوصل إلى الاحتمالات الجديدة. كما أن أخذ البدائل الأخرى فى الاعتبار هو ما يطور التفكير. وتكتسب المعرفة من النظر بعين الاعتبار الأفكار التى تؤدى لاحقاً إلى نجاحات، وأيضاً الأفكار المستبعدة بوصفها غير فعالة - هكذا يأتى الذكاء!

تتراكم المعرفة بأسرع ما يمكن لدى الأشخاص
الذين ينظرون بعين الاعتبار إلى كثير من
الاحتمالات، فهم يكتسبون المعرفة من الأمور
التي اختاروا فعلها، وأيضاً من الأمور التي
اختاروا عدم فعلها.

١. ما الفكرة الجديدة أو المختلفة التي توصلت إليها
مؤخراً؟

٢. ماذا كان لآخر معتقد تخلّيت عنه لصالح معتقد لآخر
جديد أو بديل؟

٣. متى تكون في أعلى حالات الإبداع (مثلاً في الصباح،
بعد الغداء، قبل العلاقة الحميمة [يا لها من ضربة على
الرأس] أثناء القيام بمهمة معتادة، في لآخر الليل)؟ كيف
يمكنك استخدام هذه المعرفة في توليد المزيد من الأفكار
الإبداعية للقيام بمهام العمل؟



لقد تعلمنا مفاهيم ومهارات كثيرة طوال حياتنا، تتراوح بين التاريخ والأدب وحتى الرياضيات والعلوم، لكن في معظم المواد التي درسناها والتعليم الذي اكتسبناه، كانت مهارة التشخيص موجودة في شكل التحليل، وكانت الألفاظ المطلوب حلها تأتي في شكل مسائل يجب حلها.

ويختلف التشخيص عن التحليل، فالتشخيص يتضمن الماطفة والفضول. وبينما يكون التحليل جافاً ومنهجياً، يكون التشخيص غالباً مثيراً وينطوي على المفامرة. وتشمل مهارات التشخيص التقييم والفحص والجس والحل، بينما تشمل مهارات التحليل المنطق والاستنتاج.

فكر في الأدوات التي يستخدمها الأشخاص الذين نستأجرهم للتشخيص مثل الأطباء. فالأطباء يستخدمون جميع أدوات الفحص والجس - إنهم يجمعون معلومات عن مختلف أجهزة جسم الإنسان كجزء من طريقتهم في الكشف العام عن معظم الأمراض من أجل

إظهار موضع الألم (مثل قياس حرارة الدم، وضغط الدم، وأصوات الجهاز التنفسي وتدفق الهواء إلى الرئتين). كما أنهم يسألون المريض لتقدير مدى خطورة المرض من خلال لمس وجس أجزاء من جسم المريض بأصابعهم، والسؤال عن مدى إحساسهم بالألم وهكذا. وبعد ذلك يقومون بتحليل المعلومات التي حصلوا عليها من خلال التشخيص. ويدعم التحليل خبرتهم السابقة وفضولهم القائم على الحدس، من أجل تأكيد إحساسهم بالعلّة الموجودة داخل جسم المريض أو التشكيك في هذا الإحساس.

ويتطلب التشخيص الناجح طرح أسئلة معينة والبحث عن معلومات محددة وتجاهل المعلومات الأخرى. فالطبيب الذي يجمع معلومات خاطئة قد يجد صعوبة في التوصل للمسار الصحيح للمرض بدقة اعتماداً على تحليل هذه المعلومات. أما الأطباء البارعون في التوصل للمسار الصحيح للمرض فيتميزون بالفضول والرغبة في الاكتشاف. فهم مولعون بكل اللفز الذي ينطوى عليه الموقف.

وعلى صعيد العمل، تظهر لنا أعراض المشكلة باعتبارها محفزات كي نشرع في العمل. وأحياناً تتم معالجة الأعراض كما لو كانت هي المشكلة، أو يتم استخدامها كمعلومات مناسبة للتحليل. وتعتبر الأعراض نقطة البدء في التشخيص الفعال، فالأعراض هي الدلائل التي تؤدي إلى اتخاذ الخطوات التالية المتمثلة في عملية استكشافية من أجل حل اللفز الحالي.

تعرضت إحدى الشركات الكبرى في مجال تصنيع وتسويق الأغذية لانخفاض كبير فاق التوقعات في مبيعات أحد منتجات حبوب الإفطار الجافة. وقد قام اثنان من المنافسين باقتحام السوق الخاصة بمنتج الحبوب هذا وتم نشر منتجات حبوب الإفطار الجديدة التي أطلقت خلال العامين الماضيين. وعندما تم استخدام هذه المعلومات في التحليل، كان الاستنتاج الناتج أنه تمت خسارة الحصة السوقية بسبب زيادة المنافسة.

وقد علمت مديرة الدعاية والإعلان الخاصة بهذا المنتج أن مستويات الدعاية والإعلان كانت متوافقة مع مستوى وعى المستهلك بالمنتج. وعادة يسير مستوى الوعى وحجم المبيعات فى الاتجاه نفسه، فالانخفاض فى الوعى سيتبعه انخفاض فى المبيعات. ونظرًا لأن المستهلكين كانوا لا يزالون على علم بالمنتج، فما الذى قلل حجم مشترياتهم؟ لقد بدا هذا الأمر غامضًا بالنسبة لها، فطلبت من مساعدة مدير الحسابات فى هذه الشركة أن تطلب من فريق أبحاث السوق عمل دراسة استقصائية قصيرة من خلال التليفون على حوالى ١٠٠ شخص لتقصى أحوال السوق سريعًا. واعتمادًا على أقوال المستهلكين، سيتم عمل دراسة أكثر دقة أو الانتهاء من الموضوع برمته.

وعند مراجعة البحث، وجدت مساعدة مدير الحسابات أنه فى مرتين قال العملاء إن طعم حبوب الإفطار لم يعد جيدًا مثل السابق. لكنها لم تعلم أن هناك أى تغيير فى مكونات أو طريقة تصنيع حبوب الإفطار. وعندئذ انتابها الفضول وقامت بالاستقصاء فى بحث الموقف مع مساعد مدير إنتاج هذه الشركة.

ومع استمرار التحقيق من أجل حل اللغز، اكتشف أنه منذ ثمانية أشهر قامت الشركة باختبار مستويات مختلفة للملح فى هذا المنتج فى أسواق اختبار محددة. وعندما اتخذ القرار بعدم تغيير مستوى الملح، لم يتم أحد بإخبار إدارة الإنتاج بهذا القرار. واستخدم آخر مستوى ملح تم تجربته فى سوق الاختبار كمرجع للملح فى كل الأسواق الآن. وعند حل هذا اللغز، تم على الفور تعديل مستوى الملح إلى معدله المناسب. وخلال بضعة أشهر بدأت المبيعات فى الارتفاع، وفى نهاية العام عادت الشركة إلى مستوى المبيعات المتوقع.

ومن خلال التعامل مع انخفاض المبيعات كمرض وليس كمشكلة، قررت مساعدة مدير الحسابات أن تستعين بمزيد من المعلومات وأن تستكشف الأمر، وأدى هذا الاستكشاف إلى التعريف النهائى للمشكلة الذى تمثل فى الطعم غير المقبول، وتم تصحيحه بسهولة.

والتشخيص يُدرج التحليل الفنى كأداة فى عملية الاكتشاف. وقد كانت هناك أدلة عديدة متاحة أمام شركة حبوب الإفطار، لكنها لم تكن متوافقة مع بعضها. وقد تم إجراء تحليل مباشر، لكنه لم يكن ذا قيمة فى حد ذاته، وكان من الممكن أن يضلل القرارات المستقبلية لو لم يتم التدقيق فيه.

ومن خلال هذا الإطار التحليلى نميل إلى تحديد أفضل تطابق (أى تحليل البيانات) والتوصل إلى أمر منطقى اعتماداً على هذا التطابق. لكن، ما العمل إذا كانت البيانات الأساسية مفقودة؟ إن طرح هذا السؤال هو ما يساعدنا على نقل إطار التشخيص من الإطار التحليلى السابق. إذا استخدم تحليلنا الأعراض الموجودة فقط، ولم نامل المشاكل الأساسية كالفاز يجب حلها، ربما نتوصل إلى حل غير حكيم بطريقة منطقية وعقلانية تماماً.

يكون عملية اكتشاف فعالة، ربما يكون تحليلنا
للأمور الجوهرية صحيحًا من الناحية
المنطقية اعتمادًا على المعلومات المتاحة، لكن
جدواه قد تكون أقل مما يمكن.

١. ماذا كان لخر لغز قمت بحله؟ وهل كان حله نتيجة لتفكير
تحليلي مفصل، أم أنه كان نتيجة عملية استكشاف
وتفكير وتفكير معاكس واكتشاف متغير؟

٢. حدد اثنتين أو ثلاث من "مشاكل" العمل التي تحتاج
إلى التفكير فيها. انظر لهذه المشاكل كإلغاز يجب حلها
وليس كمشاكل تحتاج إلى الحل.

١٧ إكمال الكلمات المتقاطعة

تجسيد للأمور التي يجدها

الناس محبطة في العمل



في آخر مرة كان "جويل" يقوم فيها بحل الكلمات المتقاطعة، فكر في الطريقة التي كان يستخدمها في حلها. من أين بدأ؟ لم يبدأ بحل "أفق"، لقد قرأ التلميح لكنه لم يعرف الحل، فبدأ بحل "أ رأسى". ونظرًا لعدم وجود مكان صحيح للبدء به، فقد بدأ بالأسهل بالنسبة له. وبعد ذلك كرس كل جهوده على جزء صغير من الكلمات المتقاطعة محاولاً حل الأفقي والرأسي معاً حتى وقع في مضلة. ثم انتقل إلى جزء آخر من الكلمات المتقاطعة عاقداً العزم على أن يعود للجزء السابق بعد أن يكون معه بعض الدلائل الإضافية. وقد غيّر رأيه في مرات عديدة واحتاج إلى مسح إجابتين سابقتين. فقد وجد بعض الكلمات في القاموس (فهو ليس متخصصاً) وطلب من زوجته المساعدة. ثم نحى الكلمات المتقاطعة جانباً لتناول الفداء، ثم عاد إليها بعد بضع ساعات.

ويصف "جويل" عملية إكمال الكلمات المتقاطعة بأنها ممتعة وبها قدر من التحدي. لقد تم حلها من خلال التفكير في طبيعتها التكرارية الفوضوية غير المتسلسلة، وهذه هي الحالة التي نشكو منها في العمل في أغلب الأوقات. وأحياناً تبدأ المشاريع بدايةً خاطئة، أو ربما لا تبدأ مطلقاً نظراً لانتظار الحصول على مزيد من البيانات أو الحصول على موافقة أحد الأشخاص. وعندما لا يعلم الناس من أين يبدأون في حل المشكلة، يكون أمامهم خياران: إما البدء بأسهل الأمور بالنسبة لهم، أو تأجيل المهمة برمتها. وعندما يبدأ الناس في الحل بالفعل، يضطرون إلى تغيير أسلوب المعالجة عدة مرات قبل أن يتم إنجاز المهمة، ويمثل عدم وجود طريقة صحيحة واحدة لحل كثير من المشاكل أمراً مزعجاً لبعض الناس.

وتحمل عملية حل الكلمات المتقاطعة كثيراً من السمات نفسها التي يتسم بها العمل الإداري. فليست العملية في حد ذاتها هي ما تشغرننا بالإحباط، لكن فشل الأسلوب المتسلسل والمنظم المتوقع لحل المشكلة. لماذا يتوقع الناس أن يتم حل مشاكل العمل المعقدة من خلال عملية منظمة ومتسلسلة؟ إننا نعتقد أن هذا الأمر يحدث لأن الناس لم يعمقوا التفكير فيه مطلقاً، فهم ببساطة يطبقون طريقة الحل التحليلي التدريجي الذي تعلموه في المدرسة على مشاكل العمل التي تؤثرهم.

ومؤخراً كان أحد زملاء العمل مسئولاً عن اتخاذ قرار بشأن إطلاق منتج جديد وتنفيذ العمليات المترتبة على هذا القرار. وتم عمل تحليل شامل تضمن عمل دراسة مفصلة عن تقسيم السوق إلى قطاعات، ووضع مواصفات لتصميم وتصنيع المنتج. وتم استئجار مجموعات التركيز لمعرفة ردود أفعال العملاء تجاه عينات المنتج، وغيرها من الأمور.

وعلى الرغم من أنه تم التوقف واستئناف العمل مرات عديدة طوال السنة في كل الأمور المتعلقة بإطلاق المنتج، فإن الإدارة كانت متمسكة بهدفها الأصلي وطريقتها الأولى المعتمدة لتحقيق هذا الهدف. وللأسف فإن بعض المعلومات التي تم الحصول عليها لاحقاً لم تكن متوافقة مع خطة العمل الأصلية الخاصة بالمنتج الجديد؛ فبعض الإجابات الجديدة لم تكن متوافقة مع الإجابات السابقة في "الكلمات المتقاطعة"، وكان

أمام الإدارة عدة خيارات متاحة نظراً لعدم إطلاق المنتج في السوق بعد، لكن كان لابد من اتباع الخطة الأصلية لأنها كانت قائمة على بيانات جيدة وتحليل سليم، وكان يتم تجاهل المعلومات الأحدث والتي تم الحصول عليها بقدر أقل من الدقة بشكل أساسي.

لقد كان أداء المنتج في السوق أقل مما هو متوقع، رغم وجود المعلومات التي كانت متوافرة بوضوح، والتي كان يمكن استخدامها لتعديل بعض الأمور المتعلقة بإطلاق المنتج كي يكون أكثر نجاحاً. ومن أسباب عدم استخدام هذه المعلومات بكفاءة أنه لم يتم إدخالها في العملية في الوقت "المناسب"، كما كان ينظر للقرارات التي من الممكن التراجع عنها على أنها لا رجعة فيها. لقد كان القطار على القضبان وكان يمضي في طريقه قدماً، ولقد تم تجاهل الطبيعة غير المتسلسلة المعقدة لمماريات اتخاذ القرارات.

إن حقيقة أن كثيراً من مشاكل العمل لا يمكن حلها بشكل متسلسل تصيب الناس بالإحباط. وبمجرد قبول أن عملية حل المشاكل واتخاذ القرارات تتميز بالفوضوية، سيصبح من الأسهل التعامل مع الطبيعة الفوضوية للعمل والاستمتاع بها.

إن تنظيم أمر لا يخضع للنظام أمر محبط -
 فلماذا تزج نفسك بالمحاولة؟ الفوضى هي
 الفوضى، فلا داعي لجعلها محبطة.

١. هل مكتبك يعج بالفوضى أم يتسم بالترتيب؟ هل هذا
 بسبب شخصيتك أم طبيعة عملك؟
٢. فكر في تغيير كبير - في مجال العمل أو على الصعيد
 الشخصي - اخترت القيام به طواعية. إلى أي مدى
 كانت العملية التي استخدمتها في اتخاذ القرار منظمة
 أو فوضوية؟
٣. إلى أي مدى كرست جهودك في اتخاذ وتنفيذ هذا
 القرار؟ هل كانت تجربة تدفق (انظر للفصل الثاني)؟
٤. هل كانت هذه التجربة مريحة أم محبطة؟ ما الذي يمكنك
 أن تفعله بطريقة مختلفة؟

١٨ لا تسأل سؤالاً لن تقدر على تحمل إجابته



منذ بضع سنوات روى أحد الموظفين فى شركة استهلاكية كبرى للأجهزة الإلكترونية عن موقف تمرض له فى بداية حياته المهنية يظن أنه لم يتصرف فيه بشكل جيد. فى ذلك الوقت، كان هذا الشخص (لنطلق عليه "بيت") يعمل مديرًا لمركز مبيعات بعيد يتم تشغيله جزئيًا من خلال الكمبيوتر، وكان موظفو المبيعات يقومون بالاتصال بمركز المبيعات للاستعلام عن الأسعار والكميات وتوافر الأجهزة ومواعيد الشحن وما شابه ذلك (وكان هذا قبل أن يتم القيام بهذه العمليات بشكل آلى تمامًا). وكان الموظفون المسئولون عن التليفونات قادرين على البحث عن هذه المعلومات على الكمبيوتر ثم إبلاغها لموظفى المبيعات.

كانت الحالة المعنوية لموظفى التليفونات منخفضة بشكل غير مسبوق. وكان معدل دوران العمالة مرتفعًا، وكان الغياب أمرًا شائعًا بين الموظفين، بالإضافة إلى تأخر نصفهم عن مواعيد العمل فى كل يوم تقريبًا. والأسوأ من ذلك أن الأخطاء التى كان يرتكبها الموظفون جعلت الشركة تبدو مفتقرة للكفاءة فى أعين المشترين.

وعندما سأل "بيت" الموظفين عما يجرى معهم، تلقى إجابات من هذه النوعية: "هذه الوظيفة مملة للغاية"، و"ليس هناك مجال للحصول على ترقية فى هذه الوظيفة". أما أعذار الغياب والتأخير عن العمل فكانت فى الغالب "لدى التزامات أخرى، فكما تعلم لدى أسرة وأطفال"، أو "لقد وصلت متأخرًا لأن حافلة المدرسة جاءت متأخرة على وقت الذهاب للمدرسة، ولم أستطع ترك الأولاد بمفردهم فى المنزل"، أو "كان لدى موعد مع الطبيب فى يوم الجمعة، ولهذا السبب لم أتمكن من المجيء".

جرب "بيت" كل الأمور التى توصل إليها لرفع الروح المعنوية للموظفين والتقليل من مشاكل الحضور، لكن لم يجد أى منها نفعًا. فاقترح أحد الموظفين وضع برنامج "ساعات عمل مرنة"؛ حيث إن هذا البرنامج سيسمح للموظفين باختيار برامج مواعيد العمل المناسبة لاحتياجاتهم الشخصية والانضمام إليها، وسيظل الجميع يعملون خلال ساعات الذروة من ١٠ صباحًا إلى ٣ عصرًا، أما الساعات المتبقية الأقل أهمية فسوف يقوم بالعمل فيها مجموعة جزئية من الموظفين وفقًا لاختياراتهم الفردية (وأيضًا اختيارات المجموعة التى ينتمون إليها).

وجد "بيت" أن الفكرة معقولة، لكنه شعر أنه لا يمتلك السلطة الرسمية لتنفيذها، ففعل الأمر الذى سيفعله أى شخص فى هذا الموقف، فطلب من رئيسه فى المقر الرئيسى السماح له بتجربة برنامج ساعات عمل مرنة. فطلب رئيسه مشورة الموارد البشرية فجاءوا له بهذا الجواب: "إذا سمعنا لـ "بيت" بتطبيق برنامج ساعات عمل مرنة فى مكتبه، فسوف نضطر إلى تطبيق هذا النظام فى كل مكان. ماذا لو علم الموظفون الآخرون بهذا الأمر؟ ربما سيطلبون تطبيقه. نحن نحتاج إلى دراسة هذا الأمر قبل أن تسمح بتغيير برنامج ساعات العمل الرسمية". باختصار، كان الجواب "لا، لا تسمح بذلك". لقد رفض رئيس "بيت" الأمر، وأخبر "بيت" الموظفين بأنه حاول تطبيق برنامج ساعات عمل مرنة لكن الإدارة قالت: "ليس الآن" لأنهم يرغبون فى دراسة الموضوع قبل تطبيقه على أية إدارة.

وسارت الأمور من سيئ إلى أسوأ، وزاد معدل تسريح العمالة، حيث ترك العمل سبعة أشخاص خلال الأسبوعين التاليين. كما ظلت معدلات الغياب والتأخير مرتفعة، ولم تتحسن الجودة. وفي النهاية تم نقل "بيت" إلى وحدة أخرى في المقر الرئيسي للتمكن الإدارة من "مراقبة تطور بعض من مهاراته الإدارية".

تري ما الخطأ الذي حدث؟ عندما طلب "بيت" الإذن وضع نفسه أمام إجابة بـ "لا" - لا يقدر على تحملها. فبمجرد أن تلقى "بيت" الجواب - في هذه الحالة "لا"، لا تجرب برنامج ساعات عمل مرنة - وجد "بيت" نفسه واقفاً في شرك. فإذا جرب أي برنامج مهما بدا ناجحاً في البداية، فسوف تعتبره الإدارة غير مطيع للأوامر، وسوف تبطل العمل بالبرنامج، وبالتالي تصبح الأمور أكثر سوءاً. ومن خلال اتباع طريق الإدارة، أصبح "بيت" في موقف حرج ودون مساعدة ودون أن يحقق أي نجاح، ولم يصدق الموظفون عندما قال لهم إن الإدارة هي التي يقع عليها اللوم، وضاعت الفرصة القليلة التي كانت لديه ليغير بها سلوكياتهم نتيجة لقواعد النظام البيروقراطي.

ترك "بيت" منصبه محبطاً وغاضباً، لكنه تعلم درساً مهماً تمثل في ألا يسأل سؤالاً لن يستطيع تحمل إجابته. وبالطبع هناك عواقب سلبية محتملة ترتبط بعدم طلب الإذن عندما يكون أخذ الإذن مطلوباً قبل التصرف؛ فيجب المفاضلة بين تكلفة الجواب بالرفض في مقابل المواقب السلبية المرتبطة بعدم طلب الإذن.

"لا تسأل سؤالاً إذا كنت لن تقدر على تحميل إجابته" حكمة تتجلى مناسبتها عندما تكون في موقع بعيد (أو في منتصف الليل قبل حلول موعد مناوبة الثامنة صباحاً)، حيث يكون متوقفاً منك حرية التصرف في اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالك. وتطبيق هذه القاعدة أيضاً إذا كانت المؤسسة أو مجموعة العمل تدعم التمكين أو اللامركزية في اتخاذ القرار، أو التنمية المهنية القائمة على التجربة.

**طلب الصفيح (والحصول عليه) أسهل
من طلب الإذن.**

١. إن عدم طلب الإذن يزيد من تعرضك للخطر. حدد موقفين يمكنك طلب الإذن فيهما أو الموافقة قبل الشروع في التنفيذ. ما حجم الخطورة إذا قمت بالتصرف بدون طلب الموافقة؟ (هل المواقف التي يمكن حدوثها فوق خط الماء أم أسفل خط الماء؟ انظر للفصل الخامس).

٢. كيف سيكون شعورك إذا لم يتم إعطاؤك الإذن؟ وما تأثير "عدم" اتخاذ القرار على الموسمين؟

٣. من السهل اتخاذ الإجراءات وارتكاب الأخطاء إذا كنت تمتلك أساساً معقولاً من القوة. هل تتمتع بأساس من القوة يجعل مسامحة الآخرين لك محتملة؟ كيف ستعرف ذلك؟ من الذي يمكنك الاستعانة به لإرشادك وليس لإعطائك الإذن؟

٤. الاعتذار عن الخطأ مهارة مهمة من مهارات للتواصل. متى كانت لآخر مرة مارست فيها هذه المهارة؟

١٩ استعن بعملية تعليم وتطبيق لأحداث التغيير، قم بالزراعة والتقليم والتطعيم والإكثار



عادةً يكون اتجاه التغيير فى الأنظمة الاجتماعية من الإدارة المركزية التى تمتلك القوة إلى الإدارات غير المركزية فى المؤسسة. وبعد التحليل الشامل والمداولة المكثفة، تقوم الإدارة العليا بإصدار جواب مزود ببرنامج إلى الإدارات الفرعية، وهذا لا يعنى أن الإدارة المركزية التى تتمتع بالقوة قامت بتشخيص الحاجة إلى التغيير، أو أنها قامت بتطوير الأفكار والطرق الجديدة التى سيتم إحلالها محل القديمة. لقد كان من الممكن التوصل إلى تشخيص المشكلة وتطوير الحلول الممكنة على يد من هم خارج الإدارة المركزية التى تتمتع بالقوة، مثلاً من خلال وحدة الإنتاج، أو المبيعات أو من خلال أنشطة خدمة العملاء. لكن بمجرد ظهور الحاجة إلى التغيير وتصميم برنامج التغيير، تقوم الإدارة المركزية التى تتمتع بالقوة بقيادة وتوجيه عملية التغيير.

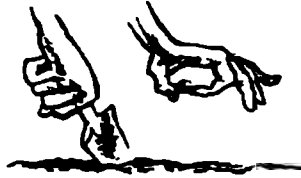
وهناك بديل للاتجاه التقليدى الصادر من الأعلى إلى الأسفل يتمثل فى عملية التعلم العملية للتعامل مع التغيير التى تعكس اتجاه السيطرة.

وعند اتباع منهج التعلم التطبيقي تضطلع الإدارات غير المركزية بقيادة المؤسسة ككل، وتحت لواء منهج التعلم التطبيقي تقل الحاجة إلى قيام الإدارة المركزية التي تمتلك القوة بإجراء تحليلات شاملة ومداورات مكثفة، وبالتالي لا يكون من الضروري إصدار جواب مزود ببرنامج من الإدارة العليا. إن من يبدأ عملية تغيير الشركة هي قوة العمل العامة غير المركزية الموجودة في كل إدارات المؤسسة، والمتمثلة فيمن يتواصلون بشكل مباشر مع العملاء والموردين والمشتريين وغيرهم من المساهمين الأساسيين. ويتمثل دور الإدارة المركزية التي تمتلك القوة في توجيه وتسهيل التغيير وليس في قيادة التغيير والسيطرة عليه. إن تطوير السياسات يعتمد على خبرة العاملين في الإدارات أكثر من اعتماده على خبرة مجلس الإدارة المركزية.

وربما يبدو هذا الأمر مثيراً لاسيما لمن هم خارج الإدارة المركزية. لكن كيف يمكن فعل ذلك؟ لماذا يجب على من يتمتعون بالقوة والسلطة التخلي عنها لصالح خبرة موظفي الإدارات. إنهم، عملياً، ليسوا مضطرين لذلك، فلا هم يتخلون عن السلطة أو يمارسونها باستمرار للسيطرة على جهود التغيير، بل يحتفظون بالسلطة ويقللون من استخدامها في أغلب الأوقات نظراً للسماح لموظفي الإدارات باستخدام خبرتهم كأساس للعمل.

إن الفصل بين امتلاك السلطة واستخدامها هو أساس كل أساليب التمكين في الإدارة.

وتعتمد الإدارة المركزية التي تمتلك السلطة أنها بمثابة الراعي للأنظمة الحالية، فيتصرف أفرادها كأنهم ملاك دار حضانة، ويتعاملون مع موظفيهم من أجل دعم نمو منتجاتهم. وتعاون الإدارة المركزية الممتلئة بالسلطة مع الإدارات غير المركزية في زراعة وتقليم وتطعيم وإكثار أفضل ثمار العمل.

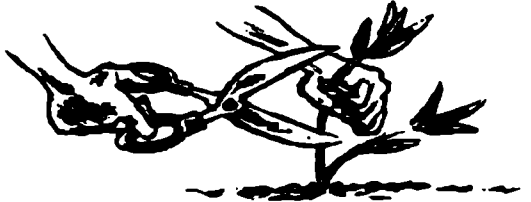


الزراعة الزرع حدث يقوم به الموظفون الماديون في الشركة؛ فقد يحدث أمر ما في الشركة، كأن يرغب موظف كفاء في ترك الشركة إذا لم يتم وضع جدول ساعات عمل مرنة. وتكون القواعد الحالية لا تنطوي على هذا النظام، أو لن تحل الموقف بشكل مرضٍ إذا تم تطبيقها. فبدلاً من فرض قرار سيادي، يجب تطوير برنامج تجريبي؛ وهذا البرنامج التجريبي ليس استثناءً للقواعد.

والاشتراك في البرنامج التجريبي يعني أن تقوم الوحدة المحلية بالتوصل إلى حل لهذا الموقف يتضمن الشروط التالية:

- تلبية احتياجات الفرد (أو الأفراد) ومتطلبات الموقف الحالي.
- تلبية احتياجات التعلم العامة الخاصة بالمؤسسة كلها.

وفي هذا الصدد يتم زراعة بذرة تحت ظروف معينة، ويتفق مديرو الإدارات على متابعة نمو البذرة ليروا إذا ما كان يمكنهم التعلم مما تم زرعه.



التقليم، إن كون الإدارة المحلية تضطلع بالتوصل إلى حل للموقف الحالى لا يعنى تطبيق هذا الحل على نطاق المؤسسة ككل. وإن لم يكن المزوف عن الممارسات القديمة جزءاً من برنامج تجريبى، فسوف تعتبر قرارات الإدارة المحلية استثناءات لسياسة الشركة وليس مرحلة فى تطوير سياسة الشركة. وقد تصبح الاستثناءات الصفة السائدة فى المؤسسة خلال وقت وجيز، وتأتى مرحلة التقليم للحيلولة دون الإفراط فى تطبيق البرنامج، ومن أجل توجيه ردود أفعال الإدارات المحلية المزودة ببرامج تجريبية نحو كشف المشاكل الأكبر المتعلقة بسياسة المؤسسة. ويعنى التقليم قيام موظفى الوحدة المحلية والإدارة العليا بتقييم نتائج البرنامج التجريبى بعد ظهورها، ومن ثم سيتم السماح باستمرار بعض مبادرات الإدارة المحلية، وسيتم وقف تطبيق البعض الآخر. ومن خلال التقليم الدقيق، سيتم التحكم فى نمو عدد البرامج الجديدة وأنواعها.



التطعيم، التطعيم هو فن وعلم التهجين: حيث إن تقييم برنامج تجريبى يمكن أن يؤدي إلى فهم الأمور التى يمكن أن تتجح فى ظل ظروف محددة. وأثناء تقييم المؤسسة لكثير من البرامج التجريبية، ربما ترغب فى تهجين الأفكار الأفضل المتلمة من البرامج التجريبية. ويختلف التطعيم عن زرع البذور نفسها فى أماكن جديدة، الأمر الذى يعنى زرع أفكار تجريبية مشابهة فى وحدات مختلفة. والتهجين يعنى أخذ أفضل سمات البرامج التجريبية المختلفة وجمعها بطريقة لم يتم التوصل إليها من قبل. وكما يعلم معظم من يعملون فى الزراعة،

فالتجهين لا ينجح دائمًا. وأحيانًا تؤدي نقاط القوة الفريدة الموجودة في نوعين من النباتات إلى نبات جديد يفتقر إلى نقاط القوة تلك. وأحيانًا لن يُخرج النبات الجديد براعمه لأن التجهين كان غير ناجح. على الرغم من ذلك، يمكن أن يؤدي التجهين إلى إنتاج محاصيل أقوى وأكثر صحة وفائدة للمزارعين. ويجب أن يكون التجهين جزءًا من عملية التعلم العملي.



الإكثار، بمجرد أن تظهر أمارات نجاح إحدى المبادرات في موقع من المواقع، يستحب إجراء المزيد من الاختبارات في مواقع أخرى في أغلب الأحيان. ما مدى إمكانية تمميم الفكرة الجديدة؟ ما عيوبها؟ فقط عندما يُظهر القرار إمكانية تطبيقه في إدارة أخرى في المؤسسة، يصبح تغيير سياسة الشركة مجديًا. ولأسباب عديدة يكون نشر الابتكار على نطاق المؤسسة صعبًا (وبطبيئًا). إن التنظيم الطبقي للمؤسسة يقوم على أساس التواصل من الأعلى إلى الأسفل وليس التواصل بين إدارات ووحدات العمل المختلفة. إن تقضى داء "لا يصلح هنا" يبطئ من عملية الوعي بما يحدث في الأجزاء الأخرى من المؤسسة.

ويمكن أن يدعم هذا المنهج الشامل عملية الإكثار بطرق عدة. فيمكن وضع أساس الإكثار في بداية البرنامج التجريبي، ويمكن أن يحدث تواصل بين الوحدة الواضحة للبرنامج التجريبي ووحدات العمل الأخرى المعروف أنها تعاني من مشكلة مشابهة. ويمكن أن يتم مكافأة البرامج التجريبية الناجحة وتكريمها من قبل الإدارة العليا، وبالتالي

يتم تشجيع الإدارات الأخرى على تطوير برامج تدريبية والاستمتاع بنجاحات الآخرين. ويمكن أن تقوم الإدارة العليا بإنشاء مركز معلومات للبرامج التدريبية الناجحة يقوم بإطلاع الشركة عليها من خلال النشرات الدورية واجتماع سياسة الشركة وما شابه ذلك.

كانت شركة كويرس آند ليبراند العالمية في مجال تقديم الاستشارات في المحاسبة العامة والإدارة تقوم بتطبيق عملية التعلم العملية القائمة على الزرع والتقليم والتطعيم والإكثار. وقد حظيت عملية مواجهة المشاكل الناجمة من تنوع قوة العمل (اختلاف الموظفين والمملاء في النوع والسن والعرق والجنسية والثقافة والدين والمهارات اللغوية، والأنماط السلوكية، ومشاكل العمل، والوضع الأسرى، وما شابه ذلك) باهتمام خاص من الشركة.

ومع انتشار مكاتب تقديم الاستشارات في مجال المحاسبة العامة والإدارة في مختلف أنحاء العالم (يشار إليها بـ "مكاتب الممارسة") تجد شركة كويرس آند ليبراند نفسها واقعة تحت ضغط متطلبات متعارضة، إذ ينبغي عليها التخطيط بشكل مركزي على المدى الطويل، والسماح بالتصرف غير المركزي على المدى القصير. فكل مكتب يجب أن يبقى ملماً باحتياجات عملائه، والاحتياجات الاقتصادية للمكتب، واحتياجات موظفي المكتب، فكل مكتب من هذه المكاتب يتمتع بالاستقلالية في طريقة الاضطلاع بهذه المسئوليات.

وفيما يتعلق بتنوع قوة العمل، ونظراً لاتضاح أن الاحتياجات الخاصة لا يتم تلبيتها من خلال السياسة التقليدية للشركة، فحرى بمكاتب الممارسة أن تقوم بتطوير برامج تعلم عملية، ومن أجل حل هذه المشكلة ينبغي على المكاتب ما يلي:

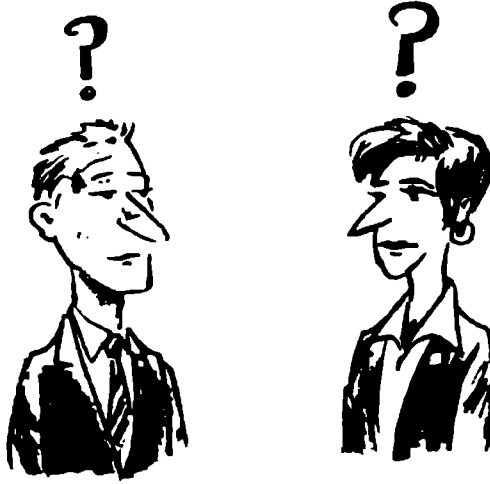
- تطوير مبادرات يعتقدون أنها ستكون ملبية لاحتياجاتهم
- العمل مع الإدارة العليا على وضع حدود البرنامج التجريبي الخاص بها
- الاشتراك في تقييم المبادرة بعد فترة محددة من الوقت لاتخاذ قرار بشأن استمرارها من عدمه

- التعاون مع بقية المكاتب التنفيذية المنخرطة في العمل على مشاكل مشابهة: و
- الاشتراك في عملية تكريم على نطاق المؤسسة
- وتلمب الإدارة العليا الوطنية لشركة كويرس آند ليهبراند دورًا موازيًا لمكتب الممارسة في عملية التعلم العملي القائم على الزرع والتعليم والتطعيم والإكثار. وبالإضافة إلى كل المسؤوليات الإدارية العامة، تقوم الإدارة العليا الوطنية بالتالي:
- وضع تقارير سنوية عن حالة مشاكل تنوع قوة العمل في الشركة.
- طلب مساهمة قوة العمل في حل المشاكل المرتبطة بالتنوع وغيرها من المشاكل، من خلال عمل دراسة استقصائية للموظفين على نطاق الشركة كلها مرتين في السنة.
- إجراء أبحاث عن مشاكل تنوع قوة العمل والبحث عن طرق لمساعدة مكاتب الممارسة في مبادراتهم الفردية.
- توصيل مكتب الممارسة الذي يقدم مبادرة بالمكاتب الأخرى التي تمانى المشكلة نفسها، وأيضًا بالموارد الخارجية التي لها خبرة ذات صلة بهذا الموضوع.
- العمل مع مكتب الممارسة على وضع حدود البرنامج التجريبي.
- الاشتراك في تقييم البرنامج التجريبي بعد مرور فترة محددة من الوقت.
- تطوير وتسهيل ابتكارات مكان العمل، بالإضافة إلى عملية التكريم.
- وضع خبرة الشركة في سياسات التنوع في قوة العمل.
- ومن خلال جهود التعلم العملي تطبق شركة كويرس آند ليهبراند منهجًا يعتمد على مشاركة موظفي الإدارات في مواجهة مشاكل العمل.

**من أجل دعم التعلم التطبيقي، شجع
لا مركزية المبادرات، و طبق مركزية
نشر النجاحات.**

١. ما مصدر غالبية مبادرات المؤسسة في الوقت
الحاضر - هل هو الإدارة العليا أم الإدارات الفرعية؟
ولماذا؟
٢. أي المبادرات الناجحة التي طورتها إحدى الإدارات
الفرعية يمكن أن تفيد المؤسسة إذا تم تطبيقها على
إدارات أخرى؟
٣. ما الذي يمكن أن تقوم به الإدارة العليا لتشجيع الإدارات
الفرعية والموظفين على القيام بمبادرات بأنفسهم؟
٤. في رأيك ما الأمور التي ربما تجعل الإدارة العليا
تحجم عن تشجيع المبادرات في الإدارات الفرعية؟
كيف يمكنك التأثير على الإدارة العليا لتغيير أسلوبها؟

٢٠ للتوصل إلى حل وسط في الحياة يجب إرضاء نفسك وإرضاء الناس واستيفاء الإمكانيات اللازمة في الوقت نفسه



من خلال عملنا مع مئات الأفراد في برامج التنمية الإدارية تمكنا من فهم بعض الاكتشافات الشخصية التي توصلوا إليها (والتي يجدون صعوبة في الإفصاح عنها للناس)، ومن خلال الاستماع لأرائهم حول مفهوم الإدارة الناجحة تمكنا من تحديد أفكار غير متعلقة ببعضها. وهذه الأفكار يجب تحديدها والنظر لها بعين الاعتبار والتصرف بمقتضاها، وتتمثل في أهداف المؤسسة والأهداف الفردية، وأهداف شركاء الحياة التي يمكن أن تؤثر على حياتنا العملية أو الحياة الشخصية، وإمكانيات الأفراد والمؤسسة.

كثيراً ما يعدد الناس عدم وجود أهداف فى العمل أو أهداف فردية باعتبارها سبباً من أسباب مشاكلهم الحالية.

هل تبدو أى من الجمل التالية مألوفة بالنسبة لك؟

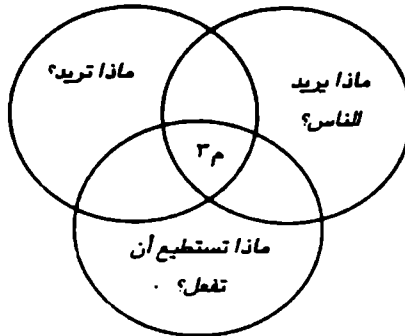
- "ما نحتاج إليه هنا هو أن نعرف طريقنا بالضبط".
- "ما الذى يريده المدير بالضبط؟ لو كان أكثر وضوحاً فى طلبه، لتمكنت من القيام بوظيفتى على نحو أفضل".
- "لو كانت المديرية قد منحتنى مزيداً من التوجيه حول ما ترغب فيه، لتمكنت من إنجاز المهمة منذ يومين".
- "فى كل عام نركز على أمر مختلف، فلماذا نتعب أنفسنا ونحاول المتابعة، فكل الأمور سوف تتغير فى العام التالى؟".
- يصنف الناس عدم القدرة على فهم أهداف شركاء الحياة وتلبيةها باعتبارها السبب الثانى فى عدم إحراز تقدم فى الأمور المخطط لها، وقام الناس بالإدلاء بتعليقات تشبه ما يلى:
- "أحتاج إلى المزيد من الدعم والتأييد لهذه الفكرة. لماذا لا تظهر إدارة الإنتاج بعض المرونة؟".
- "لا يبدو أنى ألتقى أى دعم حقيقى لهذا المنتج. التسويق بطيء للغاية".
- "كان من الممكن أن ينجح هذا المشروع حقاً، لو دعمته المؤسسة. لكن دون الدعم المستمر من إدارة البحث والتطوير، سيصبح المنتج "عديم الفائدة"".
- ويعتبر البعض افتقار المؤسسة والأفراد إلى الإمكانيات هو التفسير الثالث لبعض المشاكل التى يواجهونها. والأسباب التالية أمثلة للتفسيرات الموضحة لعدم الموافقة على المشروع أو إنجازه فى الوقت المحدد:
- "نحتاج إلى مليونى دولار لإطلاق حملة إعادة التركز فى السوق، ولن تتخلى أى إدارة عن الأموال اللازمة لإطلاق هذه الحملة".

- "المبنى الجديد سوف يتكلف سبعمين مليون دولار على مدار العامين القادمين. وأعلم أننا لن نحصل على موافقة المؤسسة على هذا الأمر".
- "نحتاج إلى توظيف أربعة مهندسين آخرين من أجل إحراز تقدم في هذا المشروع. وأعلم أننا لن نجد مطلقاً مهندسين على قدر موهبة المهندسين الذين فقدناهم".

وعند التعبير عن هذه الأفكار بطريقة مبسطة نجد أنها تتناول التالي: ماذا تريد؟ ماذا يريد الناس؟ ماذا تستطيع أن تفعل؟ إننا نقدم هذه الأفكار في صورة ثلاثة أسئلة لتطرحها وتجييب عنها باستمرار طوال حياتك:

ماذا تريد؟ ماذا يريد الناس؟ ماذا تستطيع أن تفعل؟

ومن أجل توضيح القيمة التشخيصية والاكتشافية لهذه الأسئلة، تم وضع كل سؤال في دائرة في الشكل ١. وترمز كل دائرة إلى الأفكار والسلوكيات التي تمثل أجوبة محتملة لأحد هذه الأسئلة. وعلى الرغم من إمكانية وضع الدوائر في أي مكان في الشكل، فهناك معنى مقصود من وضعها بشكل متداخل إلى حد ما في الشكل. فيمكنك مجازاً تسجيل إجاباتك عن كل سؤال في الدائرة الخاصة بهذا السؤال. والهدف هو تحديد مسارات العمل التي تجيب عن الأسئلة الموجودة في الدوائر الثلاث في الوقت نفسه.



الشكل ١ نموذج ماذا الكعبة

ومن خلال أجوبتك عن كل سؤال من هذه الأسئلة على حدة، سوف تتجلى رؤى جديدة عن كيفية المتابعة بفاعلية أكبر. وعلى الرغم من أن الأجوبة ربما تبدو غريبة وغير متوقعة بالنسبة لموقفك، فإن عملية طرح الأسئلة والتفكير فى الإجابات تمد أمراً عادياً. فالأجوبة تملئ عليك السلوك المتبع تماماً مثلما تملئ أسئلة الطبيب التشخيصية سلوكياته تجاه معالجة المرض؛ حيث إن ردود المريض على أسئلة وتصرفات الطبيب توفر معلومات ربما تقود إلى اكتشاف أسئلة إضافية.

وقد أطلقنا على النموذج الموجود فى الشكل ١ ماذا^١ (ماذا المكعبة) للدلالة على الأسئلة التى تبدأ بـ "ماذا" الواجب طرحها على نفسك باستمرار أثناء بذل الجهود القيادية. وباستخدام تدوين المجموعات، يظهر الشكل (ماذا^٢) كثلاث دوائر متداخلة. ويمثل تداخل هذه الدوائر الحل الوسط فى هذا المخطط. ويُقصد بالحل الوسط بيان أن أكثر الأفكار فاعلية سوف تجيب فى الوقت نفسه عن الأسئلة الثلاثة التشخيصية: ماذا نريد؟ ماذا يريد الناس؟ ماذا نستطيع أن نضمل؟

ويقصد برمزية ماذا×ماذا×ماذا بيان أهمية الإجابة عن الأسئلة الثلاثة التشخيصية فى الوقت نفسه. وفى أى معادلة تحتوى على الضرب، فإذا كان أى عنصر من العناصر مساوياً للصفر، فسيكون الناتج صفراً. إن البحث عن إجابات لكل من هذه الأسئلة بحيث تكون متوافقة مع إجابات السؤاليين الآخرين يعد أمراً ضرورياً لتفكيرك. لنلق نظرة على كل سؤال من هذه الأسئلة التشخيصية الثلاثة:

ماذا نريد؟ إن أهداف المؤسسة والأفراد تحدد مجموعة النتائج القيمة التى تسمى لتحقيقها. إن الاستفسار عن أصحاب الأهداف التى سوف تتحقق من خلال مواجهة المشاكل المختلفة يعد سؤالاً ضرورياً. فمن خلال نموذج ماذا^١ تطرح هذا السؤال: "من نحن؟". ومن العادى والضرورى بالنسبة لك أن يكون لديك أكثر من نقطة مرجعية عند التفكير فى المشاكل.

ويمكن أن تختلف نقطة المرجعية، فيمكن أن تفكر فى الموضوع من منظور مدير وحدة العمل، أو أحد المرءوسين، أو قرين أحد المديرين،

أو معلم أحد العمال أو معظمهم، أو أحد أفراد إحدى اللجان، أو فريق المهام، أو مجموعة التخطيط. وربما تكون مسئولاً عن أنشطة تتجاوز رغبات الأفراد الآخرين. فقد يختلف ما ترغب في تحقيقه لنفسك في حياتك المهنية عما يرغب الآخرون في تحقيقه لأنفسهم من خلال المنصب الذي يشغلونه. ومن خلال طرح سؤال "من نحن" تستطيع تركيز تشخيصك على كيان واحد في كل مرة. فيمكن أن تشير "نحن" إليك شخصياً، ويمكن أن تشير "نحن" إليك بصفتك مديرًا للمؤسسة. وقد تشير "نحن" إلى وحدة العمل كلها، أو إلى المؤسسة كلها. ونظرًا لإمكانية إشارة "نحن" إلى عدد كبير من الكيانات، فمن الأفضل تطبيق نموذج (ماذا) على كيان واحد تشير له "نحن" في كل مرة، ويعد ذلك يمكن إعادة تطبيقه على الكيانات الأخرى التي تشير إليها "نحن"، والتي تمكس وجهات نظر مختلفة حول الموضوع.

إن عملية تحديد ما ترغب فيه من أمور يمكن أن تتخذ شكل استبعاد الأمور التي لا ترغب فيها من خلال استبعاد بعض البدائل غير المناسبة لأهدافك، وأحياناً يكون من السهل بالنسبة للبعض تحديد الأمور التي لا يرغبون فيها، لأنه يمكن القيام بذلك من خلال النظر إلى بيان سياسات المؤسسة والإجراءات الماضية لتحديد المواقف والأحداث غير الناجحة. إن تحديد ما ترغب فيه مستقبلاً يتطلب معرفة أو تصور الأمور المحتملة، وهذا ما يجد البعض صعوبة في القيام به.

إن طرح أسئلة مثل "من نحن؟" وما الأمور التي لا نرغب فيها؟ تعد أمثلة على كيفية استخدام نموذج ماذا كأداة اكتشافية (انظر الفصل السادس). وكل من هذه الأسئلة الثلاثة التشخيصية يمثل سؤالاً قيادياً، ويسهل تذكر هذه الأسئلة واستخدامها في توليد أسئلة اتباعية وثيقة الصلة بالأسئلة القيادية الثلاثة. وعندما لا يمكن إجابة الأسئلة القيادية بسهولة تظهر الأسئلة الاتباعية. ومن خلال التعامل مع الأسئلة الاتباعية، يمكنك التوصل لإجابات بديلة مثيرة للأسئلة القيادية.

ماذا يريد الناس؟ قبل أن تبدأ في تقييم ما يريدون، يجب أن تحدد من هم. تشير "هم" إلى أصحاب المصلحة المختلفين ما بين الأفراد

والمجموعات والمؤسسات الذين لهم مصلحة في الإجراءات التي تتخذها. إن الاهتمامات المتعددة والمتباينة لأصحاب المصلحة يمكن أن تجعل تقييمها صعباً. ومن خلال تحديد هوية "هؤلاء" وما يرغبون فيه يمكنك تحديد المواقف والقيود التي يجب التغلب عليها.

ويمكن جمع معلومات عن أصحاب المصلحة من خلال سؤال الأطراف المختلفة عن رغباتهم ليس مرة وإنما بصورة دورية طوال السنة. ولا معنى للحصول على هذه المعلومات إلزامك بتلبية رغبات أصحاب المصلحة، بل إن هذا يوضح المناطق التي ربما يكون فيها فائدة متبادلة، ويوضح أيضاً الأمور التي يفضل تجنبها.

وكما هو واضح من الدوائر المتداخلة الموضحة في الشكل ١، فإن أسهل الأفكار تطبيقاً هي الأفكار القادرة على تلبية رغباتك ورغبات أصحاب المصلحة الأساسيين. وكلما زاد التداخل (أي التوافق بين أهداف الأطراف المعنية)، زاد احتمال نجاحك في تنفيذ أفكارك. وإذا كانت بعض أهدافك غير متوافقة مع أهداف الآخرين أو القيود التي وضموها لك (إذا كانت الدائرتان غير متعدتي المركز)، فسوف يقوم أصحاب المصلحة المعنيون بالموضوعات محل المناقشة بتعطيل الجهود المبذولة لتحقيق هذه الأهداف "غير المتوافقة" أو تسويتها أو العمل على عدم تحقيقها.

ماذا نستطيع أن نفعل؟ إن فهم مواطن القوة والإمكانات نقطة محورية في أي عملية تأثير، ويكون أداء المؤسسات والأفراد في مستوى أعلى من الكفاءة عند استخدام الإمكانات الموضوعة إلى حد كبير. وهذا لا يعني أن مواطن القوة الناشئة لا يجب تسميتها، بل يجب تخصيص قدر صغير نسبياً من الجهد لتنمية الإمكانات الجديدة كي لا يحد هذا من استخدام مواطن القوة الموجودة بالفعل؛ حيث إن تكلفة تطوير مواطن القوة الجديدة مرتفعة مقارنة بتكلفة استخدام القوة المطورة بالفعل في تحقيق أهداف النمو والتنمية.

وإذا كانت دوائر ماذا؟ متحدة المركز، فستقل الحاجة إلى استهداف أهداف بعينها أو تركيز طاقاتك لتحقيقها لأن كل الأطراف ستكون

مرضية. وستكون كل رغباتك متوافقة مع رغبات الآخرين ومع إمكانياتك أيضًا. ومع الوقت سيكون تحقيق كل الأهداف ممكنًا.

ونظرًا لندرة هذا الموقف، فمن المهم أن تكون قادرًا على تحديد منطقة التداخل المحتملة. ويشار غالبًا لهذه المنطقة باسم السوق المستهدفة، وهي سوق أصحاب المصلحة، بمن فيهم العملاء الذين يزيد احتمال رغبتهم فيما ترغب فيه ويمكنك تقديمه، ويتكون جدول الأعمال الخاص بك من عدد صغير من الموضوعات التي كانت مرشحة لأن تكون جزءًا من جدول الأعمال هذا. وقد أظهرت الدراسات أن الأشخاص القادرين على تسيير الأمور من خلال تحديد المناطق التي لن تكون فيها الحلول المقترحة مرضية لكل الجوانب الثلاثة الممتلئة في أسئلة (ماذا؟) ثم البحث عن حلول ناجحة، يعتبرهم زملاؤهم أكثر نفوذًا وأكثر قوة.

وبينما بحث نموذج (ماذا؟) على التفكير في كثير من الرغبات المختلفة والمستفيدين المختلفين والإمكانيات المختلفة، سيكون عدد الأفكار المرضية للأسئلة الثلاثة التشخيصية في الوقت نفسه محدودًا دائمًا. وكثير من هذه الأفكار لن يكون واضحًا على الفور. ويمكن التعبير عن هذا الموقف من خلال رسم الدوائر الثلاث دون أن تكون بينها منطقة مشتركة. وغالبًا ما يتطلب الأمر الإبداع. لاسيما في طرق تحديد وتفسير الموضوعات من أجل تغيير تحليل الموقف بطرق تؤدي إلى بعض أشكال "التداخل" المفيدة. ويمكن فعل ذلك من خلال زيادة رغباتك (توسيع دائرة "ماذا تريد؟")، أو من خلال توسيع قدرتك أو إمكانياتك (توسيع دائرة "ماذا تستطيع أن تفعل؟")، أو من خلال تحديد بعض الرغبات الإضافية الخاصة بأصحاب المصلحة التي لم ينظر لها في السابق بعين الاعتبار (توسيع دائرة "ماذا يريد الناس؟"). وأخيرًا يمكن فعل ذلك من خلال إعادة توصيف الموقف بحيث يتمكن أصحاب المصلحة المختلفون من رؤية الموضوع بشكل مختلف، وبالتالي يمشرون على مناطق تداخل أو اتفاق - وهذا الأمر يشبه تقريب الدوائر من بعضها.

إن عدم استخدام نموذج (ماذا؟) قد يؤدي إلى عواقب وخيمة كما حدث مع "جويل" في تجربته الأثيمة. كان "جويل" مراهقًا يعيش في

قاعدة للقوات الجوية، وتلقت أخته هدية عبارة عن حصان صغير فى عيد ميلادها السادس عشر. وكان "جويل" قد شاهد الكثير من أفلام رعاة البقر وظن أنه يمكنه بسهولة أن يمتلئ صهوة هذا الحصان الصغير دون سرج. لقد علم ما رغب فيه، لكنه لم يفكر فيما قد يرغب فيه الحصان. لذلك امتلئ صهوة الحصان دون سرج وبدأ فى السير نحو الممر المفضل للحصان. وقد سارت الأمور على نحو جيد لمدة ثانيتين فقط، واعتقد "جويل" أنه بإمكانه السيطرة على الحصان من خلال اللجام فقط. وسرعان ما اكتشف أن الحصان يريد شيئاً آخر، ألا وهو المودة إلى مرعى الخيل. واكتشف أيضاً أنه لا يمكنه التحكم فى الحصان وهو يمتلئ به دون سرج بمجرد أن بدأ الحصان فى التصرف كما يحلو له.

وسارت الأمور من سيئ إلى أسوأ. وتمكن "جويل" من أن يجعل الحصان يسير على خط مستقيم وظل فوق ظهره يميل على كل الجوانب صعوداً وهبوطاً. فجأة استدار الحصان ناحية الشمال، ولم يجد "جويل" ما ينزل عليه، لقد ذهب الحصان، وسقط جويل على الأرض بينما انطلق الحصان نحو مرعى الخيل الذى كان على بعد ربع ميل مباشرة عبر ملعب الجولف المزروع حديثاً الخاص بالضباط. ونظراً لعدم التوصل إلى حل وسط يتمثل فى مركز الدوائر المتداخلة المثلثة لـ ماذا الثلاثية، أصبح هناك مشكلة خطيرة. فقد سقط "جويل" على الأرض، ثم حرمه والداه من الخروج من المنزل لمدة شهرين.

الأمر متروك لنا في كيفية تحقيق تداخل بين ما نريد وما يريده الناس وما نستطيع فعله. إن تحقيق هذا التداخل يمثل تحديًا مستمرًا.

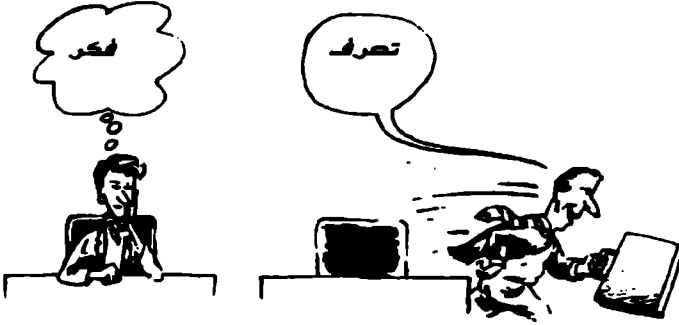
١. متى كانت آخر مرة توصلت فيها إلى حل مرضٍ لجميع الأطراف؟ وماذا كانت المشكلة؟

٢. هل كان للتوصل إلى حل مرضٍ لجميع الأطراف تجربة تنافسية (كما هو مذكور في الإطار ٢)؟ هل تضمن الأمر عملية معقدة (كما هو مذكور في الإطار ١٧)؟

٣. حدد مشكلة مهمة لم تحل بعد. ما الأمر الذي يحول دون التوصل إلى حل مرضٍ لجميع الأطراف؟

٤. فكر في المشكلة المذكورة أعلاه. هل الحياة تعيد نفسها (هل تشعر أن أسبابًا مشابهة تعيقك باستمرار)؟

٢١ اخرج عن الخط لكي تتجنب معضلة التفكير أو التصرف

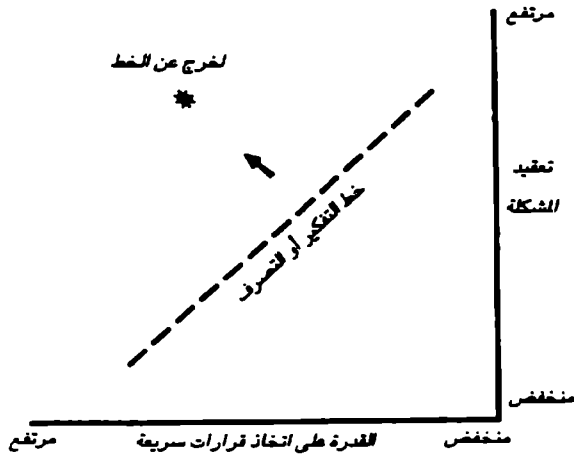


أحياناً يبدو العالم مقسماً إلى معسكرين: معسكر المفكرين ومعسكر الفاعلين، ويميل المفكرون إلى تأمل المشكلة والتفكير في تفاصيلها المعقدة. فهم يرغبون في التأكد من أنهم يقومون بأفضل إجراء ممكن في هذا الوقت المحدد قبل الشروع في اتخاذ أى إجراء. أما الفاعلون فيميلون إلى التصرف والتصرف على النتائج. لماذا تقتل الموضوع بحثاً؟ فعندما يتم الانتهاء من تحليل المشكلة، سيكون الموقف مختلفاً وستكون الفرصة قد ضاعت بالفعل.

كثيراً ما نجد أنفسنا في كلا المعسكرين، فيصبح رفقاء معسكر التفكير "انظر قبل أن تقفز" بينما يصبح رفقاء معسكر الفعل "من يتردد سوف يخسر". وعلى صعيد الشركات نجد أن الوظائف المرتبطة مباشرة بأرباح الشركة يشغلها معسكر الفاعلين، أما الوظائف المرتبطة بدعم أرباح الشركة ووظائف الإدارة العليا فيشغلها معسكر المفكرين.

وهذا يؤدى إلى شد وجذب بين المسكرين يمكن أن يؤدى إلى الإحباط والصراع والعدوان والسلوك الانسحابى.

إن الشد والجذب بين التفكير الفورى والتصرف الفورى يخلق معضلة. هل يجب أن نسرف فى التحليل ونضيع الفرصة، أو أن نتصرف على الفور ونتخذ قرارًا غير جيد؟ تنتج معضلة التفكير والتصرف من العلاقة بين المشاكل المعقدة التى نواجهها وقدرة عقلنا على اتخاذ قرارات سريعة (ورغبتنا فى ذلك). وكما هو موضح فى الشكل ٢ تختلف المشاكل فى مدى تعقيدها ويختلف الناس فى قدرتهم على اتخاذ قرارات سريعة. معظمنا يتصرف بشكل يكمسه الخط المائل الموضح فى الشكل. وعند التعامل مع مشكلة شديدة التعقيد، يكون لدينا قدرة محدودة على اتخاذ قرارات سريعة. وعند التعامل مع مشاكل قليلة التعقيد، يكون لدينا قدرة كبيرة على اتخاذ قرارات سريعة.



الشكل ٢. خط التفكير أو التصرف

إذا وضع الأشخاص المعنيون باتخاذ قرار فى مشكلة ما أنفسهم فى النقطة نفسها على خط المشكلة، فسيكون هناك قليل من الشد والجذب

بينهم، لكن هذا لا يحدث كثيرًا في المؤسسات؛ فالذين ينتمون إلى معسكر المفكرين يضمنون أنفسهم على قمة الخط المائل، والذين ينتمون إلى معسكر الفاعلين يضمنون أنفسهم أسفل الخط المائل. ونظرًا لهذه العلاقة، يختلف المفكرون والفاعلون دائمًا مع بعضهم في حين أنه من الممكن أن يصبحوا حلفاء، فههاجم الفاعلون المفكرين واصفين إياهم بأنهم موردو شلل التحليل. فيرد المفكرون الهجوم واصفين الفاعلين بأنهم رواد الحل السريع وضيقو النظرة.

كلا الفريقين على حق وكلاهما على قدر من الخطأ. فكلما زاد فهمنا لدى صمودية المشكلة، قلت قدرتنا على اتخاذ قرارات حاسمة. ونتيجة لهذه العلاقة يقوم الفاعلون المسئولون عن اتخاذ قرارات سريعة بأمر خاطئ يتمثل في تحويل المشكلة إلى مسألة أبيض وأسود، صواب وخطأ، وهذا يقودهم إلى اتخاذ قرارات سريعة. وبالنسبة لمعسكر الفاعلين، فإن عدم الحسم خطيئة أكبر من اتخاذ قرار خاطئ.

أما في معسكر المفكرين فيعيش الناس حياتهم في البحث عن أنسب الزوايا للنظر إلى المشكلة. فهم يعلمون أن لكل موضوع جوانب متعددة، ولا يمتلك أى منها الحقيقة. وغالبًا يكون ثمن هذا الفهم هو عدم القدرة على التصرف. وهناك قصة قديمة للرئيس "ترومان" توضح هذه المعضلة:

كان الرئيس "ترومان" يسأل كبير المستشارين الاقتصاديين عن الإجراءات الواجب اتخاذها فيما يتعلق ببعض المشاكل المتعلقة بالسياسة الاقتصادية. وفي كل مرة كان يطلب فيها النصيحة، كان يقول له المستشار: "إذا فعلت كذا ستكون العواقب كذا، لكن إذا فعلت ذلك ستكون العواقب كذا...". وفي إحدى المرات أصبح الرئيس "ترومان" غاضبًا للغاية فصاح قائلاً: "تبًا، ما يحتاج إليه هذا البلد هو عالم اقتصاد يتميز بالحسم!". ولم تتغير الأمور عن سابق عهدها.

يقع على كاهل المؤسسات التعليمية مساعدة الفاعلين على فهم صمودية المشاكل التي يواجهونها، وهذا من خلال تركيز هذه المؤسسات

على القراءة والواجب المدرسى والمناقشة. لكن تأثير هذا التعليم سيكون قليل الفائدة إن لم يتم حل معضلة التعميد والحسم. فالفاعليون لا يستلمون رؤية صموية المشاكل التى يواجهونها لأن هذا سوف يبطئ من قدرتهم على التصرف. ولوعلم كل الأشخاص الذين يقومون سنوياً بعمل مشاريع ريادة الأعمال التى تقدر بنحو ١,١ مليون دولار أمريكى بالصمويات المرتبطة بتأسيس الشركات، لما أقدم معظمهم على القيام بذلك.

يحتاج العالم إلى كل من المفكرين والفاعلين فى عملية صنع القرار. والحل الوحيد لمعضلة التفكير والتصرف هو الخروج من هذا الإطار المعتاد تماماً. فعندما نتبع الإطار المعتاد بالنسبة لنا، فإننا نضغى بالتصرف من أجل التفكير فى الصموية والمكس بالعكس. والتضحية بالتصرف من أجل التفكير أو التضحية بالتفكير من أجل التصرف كلاهما يمسك حلاً سيئاً للمشكلة لاسيما فى ظل التغييرات السريعة. فإذا خرجنا عن إطارنا المعتاد فى معالجة الأمور، لاسيما إذا كان ذلك على نحو صحيح، فسوف نجد طرقاً للتصرف مع النظر بعين الاعتبار أيضاً إلى الصمويات المرتبطة بالمشاكل التى نواجهها.

وقد حدث مثال ذلك مع "جويل" صدفةً عندما كان على موعد لإجراء مقابلة شخصية ضرورية للحصول على وظيفة فى شركة كويرس أند ليبراند للمحاسبة، فقدم من وظيفته الحالية فى فيلادلفيا لمقابلة نائب رئيس مجلس إدارة شركة كويرس أند ليبراند فى مقر الشركة فى نيويورك. وقامت موظفة الاستقبال بتسجيل اسمه ثم انصرفت.

وقد تفاعلاً جويل من رؤية مديره فى شركة فيلادلفيا وسكرتيرته فى صالة استقبال شركة كويرس أند ليبراند، وعندما هم بالذهاب إلى مديره ليحييه ويسأله عن الأمر الذى أتى به إلى هنا، قامت السكرتيرة بوضع شئ ما حول معصميه بدا مثل القيد البلاستيكى. وقال المدير إن هذا التصرف تعبير رمزى عن مدى رغبتهم فى أن يستمر فى العمل معهم فى الشركة فى فيلادلفيا.

ويقول جويل: "في البداية أسعدني أنهم تحملوا مشقة المجيء إلى هنا للتعبير عن رغبتهم. لكنني بعد ذلك أدركت أن القيد كان حقيقياً، وأنه لا يتحرك ولا يمكنني خله. وقال المدير إنني إذا كنت ماهراً حقاً فسوف أتمكن من الخروج من هذه المحنة. وبدأ في المفارقة مع سكرتيرتي، متمنيين لي الحظ السعيد، وأخذوا المفتاح معهما أثناء النزول في المصعد.

"في هذه اللحظة، نزلت سكرتيرة نائب رئيس مجلس الإدارة إلى الصالة لتصبحيني لإجراء المقابلة. وكان أمامي بضع ثوانٍ لأقرر ماذا أفعل. والخيارات الوحيدة التي كانت متاحة أمامي هي الفرار وتحديد موعد آخر للمقابلة، أو البقاء والظهور بمظهر الأبله. وبعد تقييم الموضوع والتفكير في أبعاده قررت البقاء والتعامل معه باعتباره تحدياً. وقدمت نفسي وأنا في قمة الإحراج لدرجة أثارت ضحك نائب رئيس مجلس الإدارة. وتمت المقابلة كلها وأنا مكبل اليدين، وأعتقد أن نائب رئيس مجلس الإدارة أعجب بطريقة تعاملتي مع الموقف، وحصلت على الوظيفة - أخيراً!"

لقد تمكن "جويل" من الخروج عن إطاره المعتاد، وتمثل ذلك في الحكم على الموقف. يخلط الفاعلون المولعون بالتصرف السريع بين الحسم والحكم على الموقف، ويخلط المفكرون المسوفون بين التحليل والحكم على الموقف، بيد أن الفعل ليس هو الحكم، والتحليل ليس هو الحكم؛ فالحكم هو تكامل بين التحليل والتصرف يسمح بالحسم في المشاكل المعقدة. وربما يكون الحكم على الأمور من أهم المهارات في العالم. ويتم اكتساب هذه المهارة من خلال التحليل والتصرف والتفكير والتعلم. والحكم على الأمور هو القدرة النادرة غير المعتادة على فهم صعوبات المشكلة، مع القدرة على اتخاذ قرار حاسم عندما يستدعي الأمر التصرف.

**الحكم الصائب لا يأتى من التحليل الدقيق أو
الحسم فقط.**

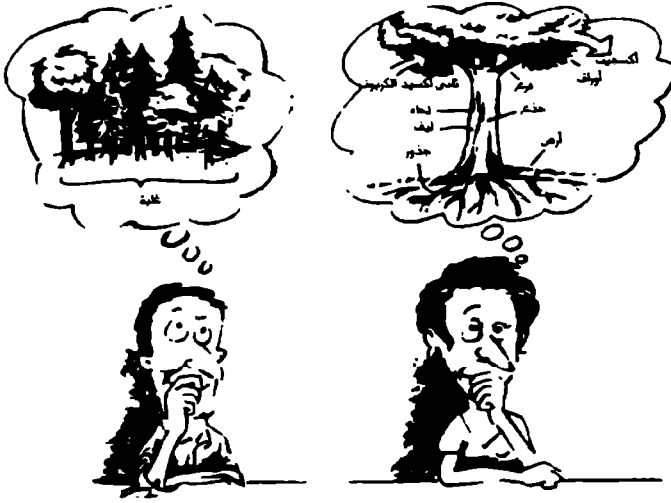
١ . هل سبق لك أن توصلت إلى حل سريع لمشكلة معقدة؟
كيف فعلت ذلك؟ كيف كانت هذه العملية؟ هل كان الحل
ناجحاً؟ لماذا نجح أو لماذا فشل؟

٢ . هل يتهمك الآخرون بالمماطلة فى اتخاذ قرار بشأن أمور
بسيطة؟ ربما تشعر فى قرارة نفسك أن هذه الأمور
أكثر تعقيداً مما تبدو عليه؟ كيف يمكنك أن تحل معضلة
التفكير والتصرف تلك؟

٣ . أين تجد نفسك على خط التفكير والتصرف؟ إلى أى حد
تدعم تجاربك السابقة موقفك على هذا الخط؟

٤ . أين سيضعك معلمك على هذا الخط؟ أين سيضعك
شريك الحياة أو شريك العمل؟ أين ستضعك التقارير
المباشرة؟ أين سيضعك مديرك؟ ما الذى يوحى به هذا
النمط؟

٢٢ كن إستراتيجيًا وتحليليًا، فهذان النوعان من التفكير يحتاجان إلى بعضهما



"التفكير الإستراتيجي" شعار تسعينيات القرن العشرين. ماذا يعنى التفكير الإستراتيجي؟ إن مطالبة الجميع به لا يعنى علمهم - بالضرورة - بمعنى ما يطالبون به، أو أنهم سوف يملكون بالضرورة متى يستخدمون هذا التفكير.

وعندما نراقب محاولة استخدام المديرين للتفكير الإستراتيجي، نرى بعض الأمور المختلفة. وأكثر هذه الأمور شيوعًا أن التفكير الإستراتيجي يعنى مراعاة المدى الطويل المتمثل في إجابة هذا السؤال: "ما انعكاسات التصرفات الحالية على العام القادم أو العامين القادمين أو ربما الأعوام الخمسة القادمة؟"، بينما يستخدم بعض المديرين مصطلح التفكير

الإستراتيجى ليعنوا به التفكير فى العلاقة بين ما يقومون به والصورة كلها، وهذا يتمثل فى إجابة هذا السؤال: "ما هى نتائج تصرفاتنا فى هذا الجزء من العمل فى الوقت الحاضر على الشركة والصناعة والاقتصاد والمجتمع إجمالاً؟".

تعمكس وجهتا النظر المعبرتان عن التفكير الإستراتيجى بعض أبعاد المعنى المقصود بهذا المصطلح. فهناك بعد زمنى فى التفكير الإستراتيجى يتمثل فى تحقيق تكامل بين اليوم والغد؛ فهو يعنى إشباع احتياجات اليوم بطرق تؤدى إلى إشباع احتياجات الغد. وهناك أيضًا بعد مكانى فى التفكير الإستراتيجى يتمثل فى إحداث تكامل بين الأجزاء والكل - أى تشغيل الجزء لتحقيق أكبر مصلحة للكل. ويعد الشكل ٣ بحدى التفكير الإستراتيجى فى جدول ثنائى العناصر.

وفى الغالب يكون المفكرون الشموليون الذين يركزون على الحاضر قادة تشغيل رائعين. أما المفكرون الزمنيون - الذين يركزون على ربط الحاضر بالمستقبل - فيتميزون بالقدرة على حل المشاكل على المدى الطويل. أما القادرون على التفكير مكانياً وزمانياً فهم أفضل قادة الرؤية. وعلى النقيض منهم نجد أن الإطفائيين يتمتعون بالقدرة على حل المشاكل على المدى القصير، وهم يركزون على الامتياز الوظيفى، مثل الموظف التنفيذى الذى يضمن إطلاق منتج جديد رائع على حساب جودة الإنتاج أو تقديم الخدمة. وهذا النوع من التفكير يكون عادةً تحليلياً أكثر منه إستراتيجياً.

المفكرون الإستراتيجيون المفكرون الإستراتيجيون الزمنيون الكانيون		
الكل	الحاضر	المستقبل
	للصورة الكبيرة " قادة تشغيل "	فيلم كبير " قادة رؤية "
الجزء	مدى قصير " إطفائيين "	مدى طويل " حلالو مشاكل "

شكل ٣. أبعاد التفكير الإستراتيجى

كنا نناقش فكرة التفكير الإستراتيجي مع مجموعة من مديري العلامات التجارية في شركة فيليب موريس، فأخبرنا هؤلاء الأشخاص أنهم يمرضون لضغط شديد من قبل الإدارة العليا من أجل تحقيق نتائج على المدى القصير وتحقيق نجاح للعلامات التجارية في المستقبل زمنياً ومكانياً. وقد قدموا الأفكار الموضحة في الشكل ٤، والتي تعبر عن التفكير الإستراتيجي في مقابل التفكير التحليلي الصادر عن وجهة نظر الإدارة الوسطى.

التفكير التحليلي	التفكير الإستراتيجي
• يهتم بالماضي	• يهتم بالمستقبل
• مفصل ومركز	• واسع النظرة والنطاق
• متوجه نحو حل المشاكل	• مهتم بالفرص
• متشابه	• مختلف
• مهتم بالهمة أو النشاط	• على وبه حالة تدفق
• تقيري	• توجيهي
• يعتمد على الفص الأيسر للمخ	• يعتمد على الفص الأيمن للمخ
• منفصل ومنطقي	• يعتمد على التشبيهات والمقارنات

الشكل ٤ . مقارنة بين التفكير الإستراتيجي والتفكير التحليلي

وكما توقعت، فإن معظم مديري العلامات التجارية كانوا يظنون أنهم يقومون بالتفكير الإستراتيجي معظم الوقت في وظائفهم. وعلى النقيض، كان رؤسائهم يمتقدون أنهم رائمون في التفكير التحليلي، وأنهم يحتاجون إلى اكتساب القدرة على التفكير الإستراتيجي. وعند تلقى هذه التعليقات من رؤساء المديرين قررنا مناقشة كيف يعلم الآخرون متى تفكر تفكيراً إستراتيجياً، وما هو التفكير الإستراتيجي؟ وكيف يبدو؟ وما سمات التفكير الإستراتيجي التي يمكن أن يلاحظها الآخرون؟

بدأت المناقشة أبداً من المناقشة السابقة، لكن مع بعض الصبر والتفكير التأملى، أعربت المجموعة عن النقاط التالية:

سمات التفكير الاستراتيجى	سمات التفكير التحليلى
• الكثير من التكرار	• تسلسلى، تحيدى
• تقريبي، تخمينات محفولة	• توقعات وتنبؤات
• أسئلة "ماذا لو"	• عبارات تبدأ بـ "إنه"
• نبرة للشك	• نبرة تصريحية
• أفكار تولد مزيداً من الأفكار	• تقييم الأفكار وقبولها ورفضها
• قد تبقى موضوعات كثيرة	• السعى نحو الإنهاء والحصول عليه
• التفاصيل دون حل	• غالباً
• تصور الاحتمالات المستقبلية	• تجنب للشك والغموض
• الصراع فيه مقبول	• تجنب للصراع
• ظهور بعض الفائزين والخاسرين	• ظهور الفائزين والخاسرين
• التفكير فى المخاطر	• تقليل للمخاطر أو تجنبها
• استخدام النماذج للناشئة والمتغيرة	• استخدام النماذج المعروفة والمقبولة
• كثير من الرسوم البيانية والوسائل البصرية	• يتكون من الأرقام والكلمات غالباً
• القلق والشك باستمرار	• عمل جاد منهجى
• عدم الانتهاء مطلقاً	• محسوم
• التسبب فى الضيق	• مريح، نظراً لاستخدام المنطق والنماذج المقبولة
• الفوضى، سوء التنظيم، صعوبة المتابعة غالباً	• تنفق حوارى منظم ومرتب وسهل المتابعة

الشكل ٥. "خواص" التفكير الاستراتيجى والتفكير التحليلى

بمد بيان هذه الملاحظات، فهمت المجموعة سبب عدم إدراك رؤسائهم أنهم يقومون بالتفكير الإستراتيجى فعلاً فى معظم الوقت كما كانوا يمتقدون. إن الوجه الذى كانوا يقابلون به الإدارة العليا كان وجهاً تحليلياً هادئاً ومسيطرًا يعج بالأرقام ولا ينطوى على كثير من الشك فى التنبؤات وهكذا. وهذا ما اعتقدوا أن الإدارة العليا ترغب فيه، وبالتأكيد فإن هذا ما تعلموه فى كليات الأعمال، وما كان ناجعاً بالفعل فى الماضى.

فى حين أن ما كان يحدث خلال المداولة والمناقشة مع الأقران والمروسين كان ينتمى إلى سمات التفكير الإستراتيجى المتمثل فى الكثير من التكرار، والكثير من الأسئلة، والكثير من المناقشات، والكثير من الأمور غير المحسومة، وصراعات كثيرة، وإنهاء قليل من المواضيع، وبعض الضيق طوال العملية.

وقد علق أحد المديرين قائلاً إنه اعتقد أن عليه الظهور بمظهر المفكر التحليلى ظناً منه أن هذا النوع من التفكير هو ما ترغب فيه الإدارة حقاً؛ وأضاف: "إذا قدمت عرضاً للعلامة التجارية يثير التساؤلات دون تقديم توصيات، أو يثير النقاش والصراع بدلاً من توفير التوجيه والإجابات، فسوف يتم الاستعانة بمدير غيرى خلال أسبوع". فى البداية اتفق معه الجميع؛ فالإدارة العليا تريد التفكير التحليلى، فالتفكير الإستراتيجى كان غير ضرورى. وبعد ذلك تم توضيح أن الإدارة العليا ترغب فى كلا النوعين من التفكير اعتماداً على طبيعة الموضوع قيد البحث. وقد قادنا هذا التعليق إلى مناقشة حول معرفة ما يرغب فيه الآخرون ومتى قد يرغبون فيه. وأصبح نموذج ماذا المكعب المذكور فى الفصل العشرين وروح التشخيص الذى يعنى الاكتشاف (المذكور فى الفصل السادس عشر) محور الحوار التالى.

كى تكون قائداً صاحب رؤية يجب أن تطلع كل أعضاء المؤسسة على الصورة الكاملة لها (بعد مكانى) على مدار الوقت (بعد زمانى).

١. هل تفضل أحد هذين النوعين من التفكير؟ هل تفضل مؤسستك أو مديرك أحد هذين النوعين من التفكير؟ تحت أى ظروف لو فى ظل أى أنواع المشاكل يتجلى هذا التفضيل؟

٢. كيف يمكن أن تصنف زملائك من حيث أبعاد التفكير الاستراتيجى والتفكير التحليلى؟ من أى الفريقين يمكنك التعلم؟

٣. كيف يمكنهم الإسهام فى تقوية نقاط قوتك فى هذا الصدد؟

٤. ما مدى تكيفك مع التفكير الاستراتيجى؟ ما نقاط ضعفك؟ ما مصادر الضيق أو عدم الأمان؟

٥. كيف يمكن أن تساعدك معرفة رؤية الوحدة فى حل المشاكل على المدى القصير؟

٢٣ القواعد أدوات (يجب ألا توضع في أيدي السفهاء)



وضعت القواعد لتقييد الأفكار والسلوكيات، وهي تهدف إلى إحلال الإجابة "الصحيحة" محل الحكم على الموقف. وفي بوسطن هناك قانون يمنع استخدام الطماطم في حساء محار "كلام شاور" المصنوع في نيو إنجلاند. بمض القواعد "صارمة" وبعضها "غير صارمة"، ونحن نعتقد أن قاعدة عدم استخدام الطماطم قاعدة غير صارمة.

قد يكون اتباع القواعد ضرورياً للقيام بالمهام النظامية لضمان سلاسة جريان بعض الأمور في المجتمع أو المؤسسة. على الجانب الآخر، قد تستمر القواعد بعد انتهاء الموقف الذي تم سنه من أجل السيطرة عليه، وبالتالي تثبط القواعد من السلوكيات التي يمكن أن تكون مثمرة. لهذا نتساءل عما إذا كان هذا هو سبب ولع الناس بالقيام بالأمور التي يَمْنَعُ الآخرون من القيام بها أم لا.

إن مشاهدة سكان مدينة نيويورك وهم يسبرون في شوارع مانهاتن يعد مثلاً رائعاً للقواعد غير الصارمة وكيفية استخدام الناس للقواعد كأدوات. هناك قانون في نيويورك يحظر عبور الطريق من الأماكن غير المخصصة لعبور المشاة، لكن نادراً ما يطبق هذا القانون، حيث يختار بعض المشاة في نيويورك عبور الطريق بشكل مخالف استهزاءً بالقاعدة. ويتجاهل معظم الناس هذه القاعدة لأنها لم تعد مناسبة للظروف. أما القاعدة غير الرسمية العاملة فهي "لا تقم بالمرور". وقد تكون فكرة الناس من وراء هذه القاعدة غير الرسمية هي "إياك أن تصدمك السيارة".

بالنسبة لمن يزور نيويورك لأول مرة قد يبدو أن مرونة تطبيق قاعدة المرور من الأماكن غير المخصصة للمشاة تسبب فوضى، بيد أن الناس ينتقلون من مكان لآخر في نيويورك بسهولة أكثر من أي مدينة أخرى، ومعدل وقوع حوادث المشاة في مدينة مانهاتن لا يختلف كثيراً عن أية مدينة أخرى تطبق القوانين التي تحظر عبور المشاة المخالف.

والآن قارن هذه القاعدة مع القاعدة التي تنص على أن "للمشاة دائماً الحق في الطريق"، والتي يقوم المشاة بتطبيقها بصرامة في كاليفورنيا. ويطبق كثير من الناس هذه القاعدة في كاليفورنيا بعبور أي شارع بحرية في أي وقت ولما ينظرون إلى أي من جانبي الطريق. تطبق قاعدة حق الطريق في كل أنحاء الولايات المتحدة، لكن يتم الحد منها في بعض الأماكن مثل مدينة نيويورك من خلال قاعدة غير رسمية تتمثل في "الحفاظ على سير كل من المشاة والمركبات". هل يمكنك أن تتخيل التحدي الذي تمثله هذه القاعدة لقائدي سيارات الأجرة التابعة لنيويورك عند السير في شوارع لوس أنجلوس؟ إنهم يتوقعون أن يكونوا قادرين على الاستمرار في السير، بينما يتمتع المشاة بالحق في عبور الطريق.

ويجب النظر إلى القواعد باعتبارها توجيهات يجب مراعاتها وفقاً للسياق. نحن جميعاً نعلم أن الإشارة الحمراء تمنى وجوب التوقف. لكن ستيف علم من صديق برازيلي - يدعى "موزيس سويريسكي" - أثناء

قيادة السيارة على طريق "شاطئ كوياكويانا" - أن "بعض الأضواء أكثر حمرة من غيرها"، ثم قال موضعاً: "بعض الأضواء لونها قرنفلي". لقد كانت قاعدة الضوء الأحمر صارمة خلال النهار حيث كان كثير من المشاة يعبرون الطريق إلى الشاطئ ومنه إلى سياراتهم. وكانت قاعدة الضوء الأحمر غير صارمة خلال الليل نظراً لأن عدد الناس الوافدين إلى الشاطئ كان قليلاً. إن معرفة متى يكون الضوء الأحمر رمزاً لقاعدة صارمة أو لقاعدة غير صارمة يعد ضرورياً للقيادة هي ريودي جانيرو.

تمطينا القواعد فرصة التعلم من معرفة وخبرة الأشخاص الذين وضعوا القواعد. إن خرق القواعد تجربة شخصية؛ حيث إننا نخرق القواعد في محاولة لتجربة أمر مختلف، واضمين في اعتبارنا الأمور التي قد تسير على نحو صحيح والأمور التي قد تسير على نحو خاطئ. وربما يكون التوجيه الذي تقدمه هذه القاعدة قيماً، وبالتالي يوجهنا للتصرف بطريقة أكثر أمناً أو فاعلية، وفي هذه الحالة نكون قد تعلمنا شيئاً. على صعيد آخر، إن اتباع القاعدة دون تفكير لا يعد تجربة تعليمية، لكنه إذعان. أليس دور القائد أن يقوم باستثناءات رشيدة للقواعد العامة؟ إن وقت ومدى الانحراف عن القاعدة يجب أن يتم دراسته بعناية. إن خرق القواعد في تمرد ليس أفضل من طاعتها طاعة عمياء.

**يقول "بيفيد أولجيفسكى" المؤلف ومستول
الدعاية والإعلان: "يطيح البلهاء بالقواعد،
ويهدى بها الحكماء".**

١. هل قمت مؤخراً بخرق "قاعدة رسمية" من أجل القيام
بأمر يحقق مصلحة أكبر للمؤسسة؟ ماذا كانت هذه

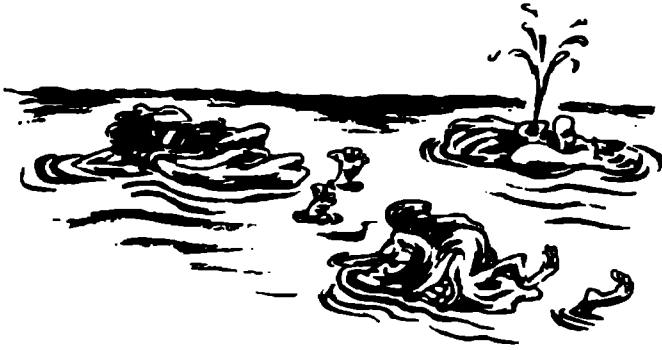
القاعدة؟

٢. لخبر الأشخاص المهمين بالنسبة لك عن هذا "الخرق"
كى يتمكنوا من اكتساب حس التمييز بين القواعد غير
الصارمة والقواعد الصارمة.

٣. ما الذى يمكنك فعله لتعليم مرموسيك (أو أطفالك
أو شريك حياتك) للفرق بين القواعد غير الصارمة
والقواعد الصارمة؟

٤. إلى أى مدى تختلف هذه للرؤية عن الإطار ١٨ الذى
يوصف بعدم طرح السؤال إذا كنت لن تستطيع تقبل
إجابته؟

٢٤ الزبيب المنقوع فى الماء لا يصير عنبًا



إذا أردت العنب فمن الأفضل أن تشتريه أو تختاره أو تبدأ بشيء لديه قابلية طبيعية لأن يعطى عنبًا مثل كرم العنب أو بذور العنب. يعرف المزارعون وأصحاب كرم العنب هذه المعلومة جيدًا لأنها عامل ضرورى فى مهنتهم، ويعرف العاملون فى مجال الأعمال هذه القاعدة، لكنهم أحيانًا يتصرفون كما لو كانوا لا يملونها.

يظن البعض عادة أن التدريب هو الحل المناسب لشخص لا يمتلك القدرة على القيام بمهمة أو وظيفة أو نشاط ما، لكن التدريب يكون مجديًا فقط إذا كان المتدرب متحمسًا للتعلم ولديه القدرة على القيام بالمهمة. وربما يجدى التدريب نفعًا إذا كان مصممًا ومنفذًا جيدًا؛ بيد أن التركيز على محتوى وتصميم وتنفيذ التدريب (الذى يتقنه جيدًا محترفو التدريب) يغفل هذه القاعدة المهمة. إن تدريب وتطوير الأشخاص الذين يفتقرون إلى القدرة والحماس يشبه نقع الزبيب فى الماء ليصبح عنبًا - لكنك فى النهاية لا تحصل على العنب. بل على زبيب منتفخ كثير العصارة.

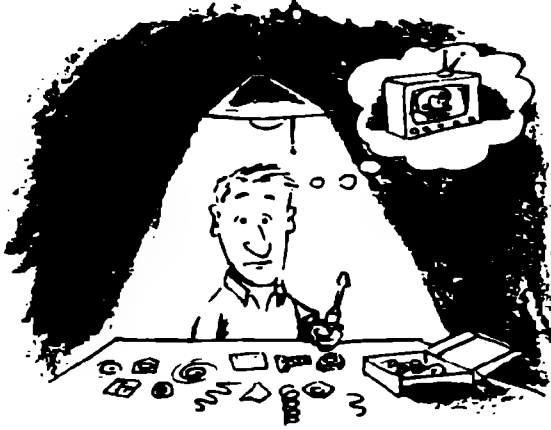
وهناك ملاحظة أخرى يتضمنها العنوان تتمثل في أن بعض العمليات لا يمكن التراجع عنها. ويعلم الطهارة والكيميائيون هذا الأمر جيداً مثلثك تماماً. ونتيجة معرفة العمليات والأحداث التي لا يمكن التراجع عنها تتمثل في "تجفيف عدد من حبات العنب مساو لعدد حبات الزبيب المرغوبة". توقع احتياجاتك ثم تصرف وفقاً لها لأن بعض الأشياء لا يمكن التراجع عنها.

**غالبًا ما يكون الاختيار أسهل
من التغيير.**

١. أرى من قدراتك تعتبر نبتة صغيرة يمكن أن تصبح
عنبًا؟

٢. ما هيورك (الزبيب) التي لن تصبح عنبًا أبدًا؟

٣. عند تعاملك مع الزملاء، هل تحاول تحويل بعض الزبيب
إلى عنب؟ متى يجب ألا يصبح للتدريب حلًا يهدف
للتطوير؟ كيف يزيد لاختيارك للموظفين وتوظيفهم من
نقاط القوة لديهم؟



Heathkit هو صندوق به أجزاء وكتيب للتعليمات حول كيفية تركيب شيء ما بأنفسنا، وهناك أمثلة كثيرة لها لتركيب الراديو والتلفزيون والكمبيوتر وغيرها من الأشياء الكثيرة. وتبيع شركة راديو شاك نسخة منها تحت شعارها الخاص.

وتختلف منتجات Heathkit عن المنتجات الأخرى التي نشترها ويكون معها تنبيه بأن "بعض الأجزاء تتطلب التركيب". إن سبب عدم تجميع "الأجزاء التي تتطلب التركيب" هو أن هذا سوف يزيد من تكلفة الشحن كثيرًا (نظرًا لكتلتها الكبيرة) أو أن هذا سوف يزيد من تكلفة المنتج (نظرًا لتحمل المصنع تكلفة التركيب).

ولا يتم تركيب منتجات Heathkit سلفاً لأنها فى هذه الحالة لن تصبح منتجات Heathkit. فإذا كنت ترغب فى راديو مركب جاهزاً، فيمكنك شراء واحد، ويمكننا أن نشترى مثل هذا الراديو بتكلفة أقل من راديو Heathkit. والفرض من راديو Heathkit هو تعليم المستخدم بعض الأمور عن المنتج الذى يقوم بتركيبه. ففند تركيب الراديو يكون لزاماً على الشخص قراءة بعض الأمور عن الأجزاء المختلفة فى الراديو والبحث عنها فى الصندوق ثم توصيلها بالأسلاك معاً بشكل صحيح، وبالتالي يتعلم المستخدمون كيفية عمل الراديو. وربما يتعلمون بعض الأمور عن الإلكترونيات بشكل عام، بالإضافة لإكتساب القدرة على تركيب آلة من أجزاء معقدة لا تبدو مطلقاً مثل توفقاتهم القائمة على اسم أو وظيفة هذه الأجزاء.

عندما يطلب شخص ما نصيحتنا فى مجال لدينا خبرة معقولة فيه، من الأفضل التوقف لحظة قبل الإجابة لتحديد إذا ما كان يجب أن تقدم له تعليمات مثل منتجات Heathkit أو أن تقدم له حلاً. من وجهة نظرنا، يمكن بسهولة أن نقدم له حلاً، لأنه يطلب شيئاً يقدم له موجز الأنباء، ولذلك نعطيه جهاز راديو. ومن وجهة نظره، سيكون الحل المقدم من جانبنا أسهل وأسرع من التعامل مع تركيب راديو Heathkit.

فى أغلب الأوقات عندما يطلب منا الآخرون نصيحة، نقوم بتقديم حل. وربما نمبر عن الحل بطريقة تشجع السائل على التفكير فيه لبعض الوقت، أو ربما نقدم بعض حلول محتملة يجب مقارنتها قبل اتخاذ قرار بشأنها. لكننا نادراً ما نقدم تعليمات مثل منتجات Heathkit.

إذا كان الهدف من طرح السؤال هو الحصول على جواب، يكون تقديم الحل أمراً مقبولاً. أما إذا كان الهدف من السؤال هو التعلم، فعندها نكون بحاجة إلى تقديم تعليمات مثل منتجات Heathkit مع قليل من الحلول. وتحاول فرق حفظ السلام تمكين الدول النامية من الاعتماد على نفسها، وهذا يشبه منهج منتجات Heathkit، بينما تركز منظمات الإغاثة على تقديم الحلول. وتحاول برامج التدريب على

الوظائف إمداد المتدربين بمنهج منتجات Heathkit. في الوقت الذي تركز فيه برامج الرعاية الاجتماعية على تقديم الحلول.

ومشكلة منتجات Heathkit أنها تستغرق وقتاً في التصميم والبناء، وتستغرق وقتاً من المستخدم في تركيبها. هل تعطى شخصاً يرغب في معرفة آخر الأخبار راديو أو تلفازاً من منتجات Heathkit - كل منهما سوف يحل المشكلة، وكلاهما يمثل حلاً. ولكي تكون قادراً على تحديد الجهاز المناسب من منتجات Heathkit يجب أن تفهم جيداً المشكلة التي يحاول الشخص حلها الآن، وأيضاً على مدار الوقت.

ونظراً لأننا نادراً ما يكون لدينا وقت كافٍ للقيام بكل ما نرغب فيه، فإننا نلجأ إلى استخدام الحلول بدلاً من اللجوء للتعليمات؛ فالجميع يرضى بهذا الأسلوب على المدى القصير. وكما قال عالم الاقتصاد "كينيس": "كلنا ميتون في نهاية المطاف". لكن معرفة النتيجة النهائية لا تمنى أن عملية الوصول إلى هناك ستكون واحدة بالنسبة للجميع.

وغالباً ما يثار موضوع الأفضلية بين التعليمات والحلول، لكننا يجب أن نبحث عنه. وفي إحدى المرات سألتنا صديقة عن كيفية تحويل ملفات برنامج يعتمد على نظام تشغيل الدوس إلى برنامج يعتمد نظام تشغيل ماكينتوش. وكان "ستيف" في عجلة من أمره، فثرثر باستمجال ببعض الخطوات اللازمة القليلة. وعادت الصديقة إلى الجهاز الذي يعتمد برنامج تشغيل ماكينتوش للقيام بتحويل الملفات. لقد تعامل "ستيف" مع استفسارها باعتباره مشكلة تحتاج إلى حل، وليس باعتباره شخصاً يحتاج إلى التعلم. وفي المرة التالية، سئل "ستيف" عن أمر مشابه، ففكر في الأمر بترؤ، لكنه اتبع أسلوب Heathkit التعليمي فزود الصديقة بالأجزاء والتعليمات ومنطق القيام بالأمر. وهي الآن تقوم بإجابة أسئلة الآخرين حول كيفية تحويل الملفات بدلاً من سؤالنا.

وصفنا لتقديم نصيحة طلبها الآخرون: قدم
تعلية واحدة HEATHKIT لكل حلين،
واترك تعليمات HEATHKIT تنضج في
فرن على نار هادئة ضعف المدة التي
تستغرقها الحلول.

١. متى ساعدت الآخرين على تعلم كيفية القيام بأمر ما
بأنفسهم بدلاً من قيامك به لهم أو إعطائهم الجواب؟

٢. من بين مهارات الإدارة، هل تستخدم مهارة التفويض
مع المرموسين المتحمسين والقادرين كتطبيق لمنهج
HEATHKIT لتمكينهم من الاعتماد على أنفسهم؟ هل
تفعل هذا كثيراً؟ ماذا سيقول المرموسون؟

٣. هل تتوقع أن يقوم من يركبون أجزاء منتجات
HEATHKIT بتجميعها على النحو الصحيح من أول
مرة وفي كل مرة تقريباً؟ بماذا توحى إجابتك من وجهة
نظرك تجاه الأخطاء؟

٢٦ حدد وراقب أصحاب المواهب الطبيعية - لكن لا تستمع لهم



فى كل مجال من مجالات الحياة، يظهر أشخاص مهارات قد تبدو طبيعية وغير مكتسبة مثل لاعب كرة السلة الذى يلتقط الكرة دون جهد يذكر، أو المطرب الذى يقضى أغنية بصوت رخيم يثير القشعريرة فى جسدك، أو الصعفى الذى يكتب مقالة تثير فيك الإعجاب والحماس. وعلى صعيد الحياة اليومية نقابل ونتعامل باستمرار مع أشخاص يظهرون موهبة طبيعية، مثل الزميلة التى يستمع دائماً المدير لأفكارها، والطفل الذى يستطيع تذكر أنجح ١٠ أغنيات فى شبكة إم تى فى (لكنه لا يستطيع تذكر كيفية تهجى ٢٠ كلمة فى اختبار التهجئة) أو الجارة التى تجعل من كل وجبة وليمة لذيدة (بينما لا تزال تجد صعوبة فى شواء اللحم أو إعداد فليه السمك جيداً). عندما نرى هؤلاء الأشخاص، تعترينا الفيرة والحسد قليلاً، وعند مرحلة معينة نقرر أن نحسن من أنفسنا بطريقة نقدرها.

ويمجرد اتخاذ قرار بتحسين بعض الأمور فى الحياة، فإننا نسمى غالباً إلى الحصول على مشورة الخبراء. وأحياناً يتمثل هذا السعى فى قراءة كتاب عن المهارة المرغوب فى اكتسابها، وفى أحيان أخرى نسمى لأخذ مشورة الخبراء الذين يملكون هذه القدرة المرغوبة بالفعل ونطلب منهم بعض التعليمات. ومن الممكن أن نلتحق بدورة تدريبية أو نحضر محاضرة تتناول هذا الموضوع، ومن ثم تتسنى لنا القراءة عن هذه المهارة ومناقشة أبعادها مع الآخرين. وعلى الرغم من أن هذه الخيارات تبدو مناسبة بوضوح، فإنه ليس من المحتمل أن تكون مفيدة فى اكتساب المهارة حقاً؛ فهذه الطرق يمكن أن تمدنا بالأساس المرفهى والفهم التصورى للمهارة، لكنها لا تمكننا من القيام بالمهارة التى رأينا الآخرين يمارسونها بشكل طبيعى.

تد معظم المهارات السلوكية نتيجة تكامل فطرى بين عدد من العوامل. ويمكن أن تساعدنا الكتب على تحديد العوامل المتعلقة بالمهارة، لكن التحدى الحقيقى يتجاوز فهم هذه العوامل، ويكمن فى كيفية جمع هذه العوامل جزءاً من إمكانياتنا الموجودة بالفعل. ولهذا السبب نجد أنفسنا قادرين على فهم كثير من النصائح الجيدة الموجودة فى الكتب والمقالات، لكن قلما نعمل بها فى تصرفاتنا بعد ذلك. والمعب ليس فى النصائح أو فى نوايانا، بل ترجع قلة العمل بهذه النصائح إلى عدم تحديد كيفية جعل هذه النصائح جزءاً من تصرفاتنا. وربما قادتنا المحاولة الأولى إلى صنع هذا التكامل إلى فعل بعض الأمور التى كنا نأمل أن تبدو مثل المهارة التى نسمى لها، لكن بطبيعة الحال لم تشبه سلوكياتنا سلوكيات أصحاب المواهب الطبيعية. نحن جميعاً نعلم النصيحة المعروفة: تدرب، تدرب، تدرب. لكن كيف لنا أن نعلم أننا نتدرب على الأمور الصحيحة؟

لذلك فإننا نبحث عن أشخاص تمكنوا من تطبيق هذا السلوكيات واكتسبوا المهارة بالفعل، لأنهم سيكونون قادرين على إخبارنا أو إطلاعنا على كيفية القيام بذلك، لكن ربما لا يكون هذا الأمر مثمراً كما يبدو منذ الوهلة الأولى. بالنسبة للأشخاص الذين يتمتعون بالمهارة بالفعل، تبدو لهم المهارة أمراً عادياً. ونادراً ما نمنع النظر ونحقق فى السمات التى تتمتع بها والتى نعتبرها أموراً عادية؛ فالسمات التى تبدو عادية لأصحاب

المواهب الطبيعية تبدو غير عادية بالنسبة لمعظم الناس. ويمكنك أن تسأل عمك أو جدتك عن أشهى وصفاتها الشهيرة. وسيكون الجواب أن تبدأ بالمقادير الصحيحة، ثم تقوم بإعداد الطبق من خلال إضافة جزء من هذا وبعض من ذلك، وتخلطهما جيداً. وتقوم بطهيهما على النار حتى تتضج. وهكذا. لكن عند قيامنا بإعداد الطبق وفقاً لهذه الوصفة لا تصبح نكهة الطعام مشابهة لخبز الشوفان الذى تمده الجدة. رغم أننا نعتقد أننا أضفنا كل المقادير وعجناتها جيداً وخبزناها على نحو صحيح.

إن التحدث مع أصحاب المواهب الطبيعية عن مهاراتهم. يؤدي إلى الحصول على تعليقات غير معددة، مثل: "حسناً، أنت تعلم أنه يجب أن تركز على ما تقوم به، وتحاول بجهد أكبر". والمشكلة تكمن فى عدم معرفتنا بمدى ما نقوم به، ومن ثم يكون التركيز الشديد على ما لا نعرفه مهمة صعبة. وعندما نضغط على هؤلاء الأشخاص للحصول على معلومات معددة لا نحصل سوى على القليل، وربما نحصل على تفسيرات غير ذات صلة بالمهارة (لكننا لا نعلم هذا الأمر بمدى) وهذا هو الأسوأ. ويرجع هذا لأن المهارة السلوكية لدى أصحاب المهارات الطبيعية تكون غالباً نتيجة خبرات لم يدركوا فيها عملية التعلم. وعند الإلحاح على أصحاب المواهب الطبيعية لإعطاء تفسير لكيفية اكتساب المهارة، فإنهم يعطون أجوبة ربما لا تناسب الأسباب الفعلية لاكتساب هذه المهارة الظاهرة.

ونتيجة لذلك، سيكون من الأفضل مراقبة السلوكيات التى تثير إعجابنا لدى أصحاب المواهب الطبيعية بدلاً من الاستماع إلى تفسيراتهم. وانطلاقاً من المستوى الحالى فى التطور المهارى. فإن اتباع توجيهات أصحاب المواهب الطبيعية ربما يقلل من تطورنا المهارى أو يمتنعنا من الدمج بشكل فطرى بين عوامل النجاح الأساسية. إننى بمد "مساعدة" الجدة فى إعداد خبز الشوفان كل يوم أحد لمدة عام تمكنت من فهم ما كانت تقوله وتفعله فى محاولة لتفسير اكتساب المهارة. لقد فهمت ذلك من خلال المشاهدة واللمس والشم. وفيما يتعلق بإعداد خبز الشوفان. أعتقد أن اللمس والشم يرجع إليهما الفضل فى تطوير المهارى. وبالطبع لم يكن ممكناً تفعيل أى من هاتين الحاستين من خلال قراءة الوصفة أو الاستماع لكلام الجدة.

احذر نصيحة أصحاب المواهب الفطرية؛ فهم
غالبًا لا يدركون ما يقومون بفعله ليكونوا
متميزين.

١. هل تعرف أشخاصًا ماهرين للغاية فيما يقومون به
ويعززون نجاحهم إلى بعض الأقوال المأثورة؟ من
هؤلاء؟

٢. عند مراقبة سلوكيات أصحاب المواهب الفطرية، حاول
أن تتبين الأمور المهمة بالفعل. في رأيك ما عوامل النجاح
للضرورة عند أصحاب هذه المواهب؟

٣. في أي نوع من النشاطات تمتلك موهبة طبيعية؟ كيف
يمكن للآخرين التعلم منك (مثلًا من خلال الملاحظة،
من خلال تدريبك لهم، من خلال إمدادهم بالتعليمات
ليقوموا بالخطوات التعليمية بأنفسهم كما هو متبع في
منتجات HEATHKITS)؟

٢٧ كيفية التعلم، أهمية أسلوب التعلم



يختلف الناس فى أنماط التعلم: فبعضهم يتعلمون من خلال المراقبة والتفكير لأنهم يستوعبون العالم من حولهم ويضيفون أبعاداً إلى الأساس المعرفى لديهم. وغيرهم يتعلمون من خلال قدرتهم على التحليل والتعميم لكل ما يرونه. فهم يكونون نماذج لتصورهم عن كيفية سير الأمور، ويطبقون هذه النماذج على كل الأمور التى تبدو مشابهة للأصل. وهناك أشخاص يتعلمون من خلال التجربة العملية، فهم يقومون بحلقات تجريبية للأمور. ويقومون باختيار أفكارهم فى مواقف جديدة ليعرفوا مدى جدواها. وسواء نجحت هذه الأفكار أم لم تنجح. فإن هذا الأمر يضيف غالباً إلى الأساس المعرفى لديهم. أما النمط الرابع للتعلم فيتمثل فى التجربة الواقعية، فيقوم هؤلاء الأشخاص بفعل أشياء ليروا ماذا سيحدث. ومن خلال قيامهم بذلك يستطيعون معرفة أمر ما لم يعرفوه من قبل.

وتتساوى خيارات التعلم أو أنماط التعلم الأربعة في الفائدة، فأى منها سوف تحد من الأمور التي يمكن للشخص تعلمها نظرًا لميولها؛ فبعض الأمور ليس من السهل مراقبتها، أو يختلف ما يتم مراقبته عما يحدث في واقع الأمر. أما التحليل والتعميم فيرسخان من صفة وتركيب الأحداث التي تشكل الأساس الذي قاما عليه، كما أنه ليس من المجدى إجراء تجارب على كل ظواهر الحياة، بالإضافة إلى أن بعض التجارب تغير الظواهر، علاوة على أن قدراتك ومواردك وعيوك لن تمكنك من تجربة أمور كثيرة في الحياة.

يمكننا تعلم الكثير من الأشياء والاحتفاظ بما تعلمناه عند استخدام الأنماط الأربعة للتعلم، وعلى الرغم من عدم الحاجة إلى اتباع ترتيب في تطبيق هذه الطرق المنهجية في التعلم، فمن الممكن إنشاء حلقات تعليمية: فهناك بعض المثيرات تحدث لتجذب انتباهنا، وربما تقودنا إلى الاهتمام بشيء ما أو شخص ما، أو ربما نختار الاهتمام بمشكلة ما. وستكون الحلقة التعليمية كالتالي: المراقبة/التفكير، ثم التحليل/التعميم، ثم المحاولة/التجربة، وأخيرًا فعلها في الواقع.

ويعرض "ديفيد كولب" في كتابه *Experiential Learning* عدة دراسات عن أنماط التعلم لدى أشخاص في مهن مختلفة لرؤية مدى تأثير اختيار نمط التعلم على الخيارات الوظيفية للأفراد، ويلخص الشكل ٦ الاتجاهات العامة في اختيارات أنماط التعلم. على سبيل المثال، يشغل وظائف البيع بالتجزئة الأشخاص الذين يعملون لاستخدام التجربة الواقعية والتجربة العملية كطرق للتعلم، بينما يميل أتباع "دارون" وعلماء البحث إلى استخدام المراقبة والتفكير مع التحليل والتعميم.



الشكل ٦ . التعرف على أنماط التعلم المفضلة
في القطاعات الوظيفية المختلفة

وكما زادت قوة تمسك الناس بنمط تعلم مفضل، قلت فرص التعلم. ومع اكتساب القدرة على استخدام كل أنماط التعلم، سوف يزيد العمق المعرفي المكتسب عن موضوع ما؛ فكل نمط تعليمي يكشف عن ملامح للظاهرة لم تكن واضحة من خلال أنماط التعلم الأخرى.

**المتعلم الماهر يستطيع الجمع بين أنماط
التعلم الأربعة ومساعدة الآخرين على
القيام بذلك.**

١. ما نمط التعلم المفضل بالنسبة لك؟ كيف يمكنك الاستفادة
من أنماط التعلم الأخرى كي يمكنك تحسين مهارتك في
المهام الأساسية؟

٢. أين يمكنك تحسين إجادتك لقدرة معينة من خلال إطلاع
الآخرين عليها؟

٣. عند تنظيم مجموعات العمل أو فرق للعمل أو فرق
المهام، كيف يمكنك التأكد من الدمج بين كل أنماط التعلم
الأربعة؟



إنك تظن أننا قد أصابنا من الجنون؛ حيث إن الاختلافات بين الحياة المهنية والهلام واضحة للغاية لدرجة أن مناقشتها تبدو أمرًا سخيفًا. هذا صحيح، لذلك هيا بنا نستكشف الأمور المتشابهة بينهما. هل الوظائف ثابتة في الوقت الحاضر؟ هل يمكنك أن تحدد المسار الوظيفي للوظيفة؟ هل تقدم المؤسسات هيكلًا (قالب هلام) يتغير عندما نبدأ في الترقى في المؤسسة؟

أم هل يتم قبولية الوظائف وهزها إرضاءً لاحتياجات المؤسسة؟ هل السلم الوظيفي الذي تم تحديده عند قبول الوظيفة هو السلم نفسه الذي تدرجت فيه؟ لو أن المؤسسة لم تعد بمسار وظيفي من خلال سلم وظيفي محدد، هل كنت ستفضض من التقدم الذي أحرزته حتى الآن؟

تمجز المؤسسات إلى حد كبير عن تحديد وتقديم مسارات وظيفية ثابتة للموظفين. فمن الصعب التنبؤ بالهيكل التنظيمي وخطوط الإنتاج ومجالات الوظائف الأساسية واحتياجات العمال خلال ١٠ سنوات مقبلة.

بل أصبح من المستحيل التنبؤ بالمسار الوظيفي خلال الأربعين سنة التي سوف يعمل خلالها معظم الناس. إن المسار الوظيفي مفهوم له فائدة في ظل بيئة ثابتة يمكن توقع مجريات الأمور فيها، فإذا كنت في مجال ثابت يسهل توقع مجريات الأمور فيه، فمن الممكن أن تستمر المسارات الوظيفية المحددة في الماضي وحتى في المستقبل أيضًا. لكن معظم الأشخاص لا يعملون في مجالات تتسم بهذه الصفات. وحتى إن كانت بيئة العمل ثابتة في الوقت الحاضر، فربما لن تستمر على هذا المنوال في المستقبل القريب. إننا نحتاج إلى البحث عن مفاهيم وظيفية أكثر نفعًا من تلك التي تضعنا على سلم النجاح ثنائي المداد. إن الحصول على وظيفة ثابتة يسهل توقع مسارها الوظيفي في الوقت الراهن يتساوى في السهولة مع محاولة تثبيت الهلام على الحائط بمسامير.

هل هناك أوجه تشابه أخرى بين الوظائف والهلام؟ يأتي الهلام في ألوان ونكهات مختلفة. ماذا عن الوظائف؟ هل فكرت يومًا في لون منصبك الحالي أو مذاقه؟ ربما تكون المناصب الحمراء ساخنة بعض الشيء، والزرقاء هادئة، والخضراء مزدهرة، والصفراء حقودة. ما الألوان التي تربط بينها وبين المناصب المختلفة الموجودة في حياتك المهنية؟ وما هي النكهات المرتبطة بها؟ أين كانت الألوان والنكهات المفضلة، ولماذا؟

هل يمكنك الاستماعة بإحساسك بالألوان والنكهات في اتخاذ قرارات وظيفية في المستقبل؟ ربما يحتاج اختيارك لوظيفة حمراء ساخنة منذ عدة سنوات إلى المراجعة؛ فالوظائف التي تتطلب طاقة ونشاطًا تناسب الشباب. هل ما زالت هذه الوظائف مناسبة لك؟ بينما تناسب الوظائف التي تتطلب حكمة شاملة الأشخاص الذين أمضوا وقتًا كبيرًا في اكتساب الخبرة اللازمة لتكوين هذه الحكمة. وكما يقول المثل السائد في مقاطعة بنسلفانيا داتش: "سرعان ما نتقدم في العمر، لكن اكتساب الحكمة يتطلب وقتًا أطول". ربما أصبح الهلام الخاص بك منبسّطًا ومطاطيًا (وهذا يحدث كما تعلم). أو ربما تكون مستعدًا الآن لنكهة مختلفة نظرًا لأن خبراتك طورت أذواقك، وربما تكون جاهزًا لتجرب أنواعًا مختلفة من الحلوى.

قبل أن نفرط في القلق لأن حياتنا المهنية لم
تتقدم كما خططنا، لا بد من مراجعة الخطة.
ربما تكون أنشطة العمل أقرب للنكبات
والألوان التي رغبنا فيها، وليست بعيدة كما
اعتقدنا في أول الأمر.

١ . فكر في حياتك المهنية باعتبارها سلسلة من الأنشطة
والمشاريع التي تستمتع بإنجازها . ما هذه الأنشطة
والشروعات؟ لماذا تستمتع بالقيام بها؟

٢ . عند توظيف الأشخاص، ما فكرة " الحياة المهنية "
التي تعبر لهم عنها؟ إذا كان تطور الحياة المهنية في
مؤسستك أشبه بالهلام منها إلى السلم، كيف يمكنك
أن تعبر عن هذا بنجاح للموظفين الجدد؟

٢٩ لا تمارس لعبة
إلقاء اللوم- اقبل
أخطاءك وتعلم منها



هل لاحظت في هذه الأيام أن الناس يلقون باللوم على الآخرين. إنهم يمزون أى مصيبة تحدث لهم فى حياتهم إلى الآخرين أو يتعللون بأنهم ضحية نظام ظالم. ومن خلال إلقاء اللوم على الآخرين يتجاهلون. وربما ينكرون دورهم فى المصيبة التى ألمت بهم.

نشرت مجلة خبرًا عن غضب والد تم انقبض على ابنه فى قضية مخدرات. حيث داهمت الشرطة مقر الأخوية التى ينتمى إليها الابن. لقد أراد الأب أن يعرف سبب مدهامة الشرطة للأخوية التى ينتمى إليها الابن دون سائر الأخويات. لقد كان غضب الأب ليس نابغًا من إيمانه

ببراءة ابنه أو أن ابنه اتهم ظلماً، بل كان سبب غضبه إلقاء القبض على ابنه بينما لم يتم القبض على الآخرين الذين ربما يقتربون الجرم نفسه دون أن تطولهم عقوبة.

لماذا لم يعد أحد يقلد ما فعله توجيه "جورج واشنطن" عندما اعترف وهو طفل صغير أمام والده بأنه من قطع شجرة الكرز الخاصة بوالده؟ لو كان "جورج" موجوداً اليوم، لويخ والده على عدم إزالة الشجرة من المكان الذى كان يلعب فيه، أو لأنه لم يشغله بأمر ما كى لا يحس بالملل وتستمرى انتباهه شجرة الكرز. فلو اعترف "جورج" بخطئه اليوم، لضحك منه المعامون.

هناك فرق بين كوننا ضحية واتهام الأشخاص الآخرين أو الأنظمة الفاسدة (مثل الشرطة المتحيزة) بأنها السبب فى الأمور السيئة التى تحصل لنا. فالضحايا هم الخسائر البشرية - هم الأشخاص الذين يعانون خسارة بغير وجه حق، لكن تهريك من دفع الضرائب ثم إلقاء القبض عليك نتيجة لذلك لا يعنى أنك ضحية - وكذلك من يتم القبض عليه نتيجة لانتهاك أية قواعد أو أى قوانين أخرى.

ونحن جميعاً، بطبيعة الحال ننتهك بعض القواعد فى بعض الأحيان، بدايةً من تجاوز السرعة فى القيادة مروراً بفتح رسائل البريد الخاصة بشريك الحياة وحتى عبور الطريق من الأماكن غير المخصصة للمشاة أو ركن السيارة بالقرب من حنفية الحريق، وأحياناً يتم القبض علينا. ربما يكون هذا لسوء الحظ، لكننا لا نكون ضحايا فى هذه الحالة. وعندما نعتبر أنفسنا ضحايا فى هذه المواقف، فإننا نفوت على أنفسنا فرصة التعلم من الخطأ، وغالباً ننقل كاهل الأنظمة الأخرى بالطلبات لأننا نحاول الحصول على تمويض لتعرضنا لكوننا ضحايا كما نظن.

ممارسة لعبة إلقاء اللوم تجعلنا

"ضحايا".

- ١ . متى كانت آخر مرة رفضت فيها ممارسة "لعبة إلقاء اللوم" عندما سارت الأمور على نحو خاطئ في أمر كنت مشتركاً فيه؟ ومتى كانت آخر مرة مارست فيها هذه اللعبة؟ ولماذا؟
- ٢ . إن رؤية الناس لشخص في موقف الضحية يرحي لهم بأن هذا الشخص لا يمكن محاسبته على أفعاله . إذا كنت ترغب في أن يتحمل هؤلاء الأشخاص مسئولياتهم ، كيف يمكنك مساعدتهم على تجنب وضع أنفسهم في موقف "الضحية" ؟
- ٣ . فكر في موقف حدث معك واعتبره الأشخاص المهمون في حياتك بمثابة خطأ . كيف كان رد فعلهم؟ من الذي تحمل المسئولية؟ من الذي لقي عليه اللوم؟
- ٤ . ماذا تفعل في العمل عندما يعيش الناس في دور "الضحية" ؟ هل تساعد على رؤية مدى القوة التي يمتلكونها وتوضح لهم الأمور التي يمكن أن يضطلعوا فيها بمزيد من المسئولية؟

٣٠ تكيف مع التنوع من خلال البساطة المرنة



يمكن أن يكون التنوع أمرًا معقدًا ومثيرًا. يقول الكثيرون إن التنوع هو ما جعل أمريكا دولة عظيمة يرغب الناس في العيش فيها. إن تنوع الخلفيات ووجهات النظر والمعتقدات المندمجة في مجتمع واحد هو ما منح الأمة إبداعًا وحماسًا غير مسبوقين في أية أمة أخرى، وعلى الرغم من كل الكلام عن فوائد التنوع، فإننا في حيرة من أمرنا حيال التكيف معها بنجاح.

هناك جملة استخدمها المراقبون في قضية "كلارنس توماس"، (وهي قضية مشهورة ادعت فيها أستاذة قانون تدعى "آنيتا هول"

أن القاضي كلارنس توماس، الذي كان مرشحاً لشغل منصب قاضٍ بالمحكمة العليا، قد تحرش بها جنسياً خلال خريف ١٩٩١). لقد اتضح هذا التحدي المتمثل في التكيف مع التنوع خلال العقد التالي: "إنك لا تهتم بذلك". فالرجال لم يفهموا فظاعة التحرش الجنسي على نفس المرأة، والنساء لم يفهمن مدى تأذى الرجال من ثبوت إدانتهم في هذا الاتهام، والبيض لم يفهموا النظرة المهينة التي ينظر بها بعض الرجال السود تجاه النساء السوداوات. والنساء السوداوات لم يفهمن مدى الإحراج الذي يشعر به الرجال السود من مناقشة أمور متعلقة بذكورتهم على الملأ، وهكذا. "إنك لا تهتم بذلك" تمنى أن السبيل الوحيد لفهم وجهة نظر الآخرين ومشاعرهم هو أن تكون واحداً منهم. لذا لن يفهم الرجال مطلقاً مشاعر النساء لأنهم ليسوا نساءً، ولن يفهم البيض مطلقاً أثر المنصرية والتفرقة على الآخرين لأنهم ليسوا هنوداً حمراً أو لاتينيين أو أفارقة أو آسيويين.

وإذا نظرنا إلى النهاية المنطقية لجملة "إنك لا تهتم بذلك" سنجد أن التنوع هو سبب كل أشكال سوء التفاهم والصراعات والنزاعات. وإذا تمكنا من التخلص من التنوع، ستكون الحياة تجربة أكثر روعة، ويا لروعة الحياة لو كان الناس كلهم متشابهين! لكن إذا فكرت للحظات قليلة في هذه الإمكانية، فسوف تتخلى عن هذه الفكرة برمتها؛ فالتنوع مهم، ونحن نحتاج إلى أن نتعلم كيف نستمتع به ونتكيف معه عندما يصبح مهدداً لنا.

وعلى الرغم من فائدة التنوع، لماذا يبدو من الصعب غالباً التكيف معه، لاسيما في المؤسسات؟ وإذا فكرت في آخر خلاف صغير حدث معك في إحدى المؤسسات أو على صعيد حياتك الاجتماعية ستجد أن هذا الموقف شمل تصرفات ووجهات نظرك، بالإضافة إلى تصرفات الآخرين ووجهات نظرهم. وأنت، على الأرجح، شعرت بأن ما كنت تقوم به هو الصواب أو على الأقل مقبول في هذا الموقف، وكان هذا هو موقف الآخرين أيضاً. وإذا احتدم الصراع، وتم تبادل الكلمات وشعرت الأطراف المختلفة بمشاعر أقوى مقارنة بمواقف أخرى لا تحتوي على مثل هذا الصراع. أو ربما قررت أن تتكيف مع الموقف وقلت: "وما الفرق؟ قم بالأمر كما تريد".

وبشكل عملي، فإن التكيف مع التنوع يعنى تحمل الاختلافات والفروق الفردية، ومع ذلك فإن المؤسسات - كنظم اجتماعية - تميل إلى خلق ودعم حالة من التشابه". فالمؤسسات تقوم بوضع القواعد وتحديد الأدوار والإجراءات لتقليل تنوع سلوكيات الموظفين داخل حدودها. كما تميل المؤسسات إلى ضم أشخاص لعضويتها يتفقون بالفعل مع نظامها، أو يمتدنون أنهم سيكونون قادرين على التوافق مع نظامها. واقتصاديات الحجم التى تسمح للمؤسسات الكبرى بالازدهار تقوم على مبدأ العثور على "أفضل طريقة للقيام بالأمور" أو "الطريقة الواحدة التى تناسب الكل" من أجل بيع المنتجات. ويكون الإنتاج الشامل وثبات المنتج وكفاءة العمل أكثر سهولة فى ظل تنوع أقل. وتعد مقولة "هنرى فورد" فى هذا الصدد "أرغب فى أى لون طالما هو أسود" مثالاً على ذلك. وفى مثل هذه البيئات وينظر للاختلافات على أنها مشاكل يجب التعامل معها - إنها انحرافات عن العرف ومصادر للخلاف.

ومن أجل إحراز تقدم فى استغلال التنوع، يجب أن نتوصل إلى طرق للتكيف مع الاختلافات بفاعلية. يعد منهج البساطة المرنة من طرق التكيف مع التنوع. وتتمثل المرونة فى السماح لمعظم الأشخاص بفعل ما يحلو لهم. وتتمثل البساطة فى أنه من السهل التكيف مع الأذواق المتنوعة. وتتطلب البساطة المرنة العثور على عنصر أساسى مشترك أو قيمة أساسية مشتركة بين وجهات النظر المتنوعة، وربما توضح بعض الأمثلة منهج البساطة المرنة.

تعاملت مطاعم "برجر كينج" مع الأذواق المختلفة للزبائن فى اختيار الإضافات، وذلك بأن سمحت لهم باختيار ما يحلو لهم. وتقوم مطاعم الوجبات السريعة الأخرى التى تقدم الهمبرجر بجعل الناس الذين لا يرغبون فى (سندوتش) تقليدى بالانتظار فى طابور على الجانب، بينما تستمر فى خدمة الزبائن الآخرين فى الوقت نفسه. لقد رأت مطاعم "برجر كينج" أن العنصر الأساسى يتمثل فى لحم الهمبورجر والخبز وليس فى سندوتش الهمبورجر كاملاً بإضافاته.

تعد محلات الدهانات المصرية مثلاً آخر على البساطة المرنة. فهناك مئات من الألوان المختلفة وأنواع عديدة من الدهانات المختلفة (لاتكس، زيت، لامع، شبه لامع، منطقي). ومن أجل تقديم عرض "أى لون وأى نوع دهان ترغب فيه" سيكون على المتجر تخزين كميات كبيرة من كل مجموعات الألوان، وسرعان ما ستدفع التكلفة المرتفعة للتخزين صاحب العمل على ترك هذه المهنة. ولحسن الحظ، يمكن تلبية حاجة الزبائن إلى الألوان المتنوعة من خلال خلط مجموعة الألوان الأساسية على أساس من الدهان الأبيض. ومن خلال تخزين الألوان الأساسية والدهانات الأساسية المختلفة فقط، وخلطها بمرونة وبدقة، يمكن لمحل الدهانات التعامل مع آلاف من الطلبات المميزة. ومن ثم يكون الأساس البسيط هو علم خلط الألوان، وتكون المرونة في مزج وخلط الدهان بعد طلبه.

ومن خلال تبني توجه "التكيف مع التنوع" ستكون قادراً على التعامل مع نطاق عريض من الموضوعات المختلفة مع البحث في الوقت نفسه على أساس بسيط لهذه الموضوعات. والقيام بهذا الأمر يتطلب الإبداع في البحث عن طرق لتجنب تطوير منتج أو برنامج فريد لكل حاجة مميزة تطفو على السطح.

هل هناك حل يتميز بالبساطة المرنة لمشكلة "إنك لا تفهم ذلك" التي أعرب عنها المتابعون لقضية "كلارنس توماس"؟ الأساس البسيط بالنسبة لنا هو الكرامة الإنسانية. إننا لا نعتقد أن الإنسان يجب أن يكون أنثى أو أفريقيًا أمريكيًا أو ينتمى لأى عرق أو دين أو جنس أو عمر أو خلفية ثقافية للتكيف مع الاختلافات طالما كانت الكرامة الإنسانية هي جوهر العلاقات.

يحيط التنوع بالعالم من حولنا . إننا
مختلفون، لكن لدينا أموراً مشتركة . يمكننا
التعامل مع الاختلافات من خلال التحلى
بالمرونة انطلاقاً من الجوهر المشترك.

١ . فكر في مصادر التنوع الموجودة في مؤسستك . كيف
يمكن الاستفادة من هذا للكنز من نقاط القوة المختلفة
القيمة كي تفيد المؤسسة وتؤكد على قيمة وكرامة كل
فرد؟ انكر بعض الأسماء والأفكار بالأسفل.

٢ . ركز على صراع حالى في مؤسستك أو أسرتك ، لاسيما
الصراع الذى تنكيه ناز الاختلافات فى الأسلوب أو
المنهج . هل يمكنك العثور على أساس بسيط للاتفاق؟
هل يمكن استخدام نقطة الاتفاق هذه لخلق مرونة أكبر
بين الأطراف المعنية فى هذا الصراع؟

٣١ ربما تكون اللاعقلانية أكثر الطرق عقلانية



يُبرز "تشارلز هاندي" في كتابه *The Age of Unreason* ما شك فيه كثير من الناس عبر سنوات لكنهم تباطأوا في التعبير عنه، وهذا الأمر يتمثل في قلة إمكانية توقع وفهم التغيير، وأنا يجب أن نفكر "رأسًا على عقب" من أجل التعامل معه. لطالما حدث التغيير بطرق معروفة ومتوقعة، وكان تطور استخدام التوقعات والطرق الإحصائية وانتشارها وسيلة الشخص العاقل في التعامل مع التغيير. فالتطور الطبيعي للتغير يتمثل في توقعه، ثم التخطيط له، ثم التكيف معه. وطالما ليس هناك انقطاع، فيمكن استخدام الماضي للتنبؤ بالمستقبل ببعض الدقة والمصادقية. وبمجرد حدوث انقطاع، يصبح من الصعب معرفة المعلومات التي يمكن استخدامها في توجيه الأنشطة المستقبلية على نحو صحيح وليس على نحو خاطئ.

ويُعرف الانقطاع على أنه استراحة من اتجاه أو نمط سلوكى سابق. فقد كانت مبيعات الأحذية ذات النعل المطاطى تزيد ببطء فى سبعينيات القرن العشرين نظرًا لقلة عدد الشباب فى المجتمع. وبعد ذلك حدث انقطاع تمثل فى إعادة تعريف شركة نايكى هذا النوع من الأحذية باعتبارها نوعًا من الأحذية الرياضية المختلفة، ثم قامت شركة ريبوك بإعادة تعريفها على أنها نوع من صيحات الأحذية الرائجة. وانخفضت مبيعات حذاء التنس التقليدى المطاطى، وتضاعفت مبيعات "الحذاء الرياضى" جديد الطراز ثلاث مرات خلال عامين. وارتفعت مبيعات الآلات الكاتبة ذات الذاكرة الإلكترونية عندما راجت سوق حوسبة الأجهزة المكتبية، ثم تراجعت بشدة كما ارتفعت فى السابق مع ظهور الحاسبات الشخصية التى حلت محل الآلات الكاتبة وبرامج معالجة الكلمات. إن هذين النوعين من الانقطاع فرضا تغييرًا جذريًا غير متوقع على مصنعى خطوط الإنتاج القديمة، وتم تكوين شركات إنتاج جديدة، وظلت الشركات الحالية بطيئة التغيير تتخبط.

ويرى "هاندى" أن اللاعقلانية من طرق التعامل مع التغيير الجذرى المفاجئ، بيد أن معظمنا يعانى من التوقع اللاعقلانى القائل بأن كل الأمور يجب أن تكون عقلانية، وأن اللاعقلانية أمر لاعقلانى.

تعنى اللاعقلانية افتراض وفعل الأمور التى لا ترتبط بالضرورة بشكل متسلسل بالموقف الحالى. فإذا فكرنا فى الخطوة المنطقية القادمة من منطلق موقعنا الحالى، فسوف تكون لدينا مشكلة فى الاستمرار. إننا نحتاج إلى استخدام التغييرات الفجائية التى شهدناها لتحفيز تفكير الرأس على العقب. إذا كان أ يودى إلى ب، لنفكر فيما إذا كان من المنطقى أن تودى ب إلى أ. وإذا كان الكثير أفضل، فلم لا نفكر فيما إذا كان القليل أفضل. إن قلة الوزن والحجم أمر مرغوب وباهظ الثمن فى أجهزة الكمبيوتر المحمول وحاسبات المفكرة. إن تفكير الرأس على العقب يحثنا على التفكير فى غير المحتمل، وهذا يحفز قدرتنا الإبداعية.

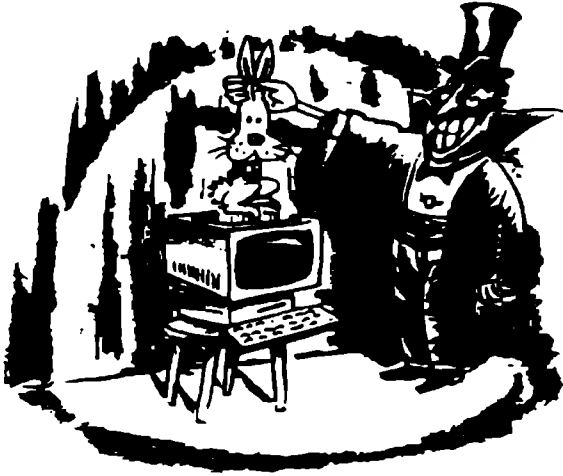
عندما يكون هناك انقطاع عن التوقعات
أو الاتجاهات الماضية ربما يكون التفسير
اللاعقلاني هو الأكثر إفادة.

١. ما التفسيرات اللاعقلانية التي سمعتها مؤخراً؟ ما
الطروحات الجديدة التي تجعل هذه التفسيرات تبدو
أكثر عقلانية؟

٢. هل ترى أي ارتباط بين اللاعقلانية والإبداع؟

٣. اصنع قائمة من الأسئلة اللاعقلانية التي يمكن أن
تطرحها لتجعل تفكير الناس ينقلب رأساً على عقب.
استمع بهذه الأسئلة لتجعل المؤسسة تحدد خيارات
قابلة للتطبيق.

٣٢ التكنولوجيا المتقدمة لا تختلف عن السحر



إن معرفة أن التكنولوجيا المتقدمة لا تختلف عن انسحر يفسر لنا سر غموضها. ويجب ألا نستاء من أنفسنا لعدم فهمنا كيفية عمل كل هذه الأجهزة التكنولوجية، أو كيفية تشغيلها.

إذا كانت التكنولوجيا المتقدمة خليطاً بين السحرة والسحر، واخترنا بمحض إرادتنا ألا نكون سحرة، فلسنا مضطرين لفهم التكنولوجيا المتقدمة، بل يمكننا أن نشاهد السحر ونجعله خائفاً لنا ونستمتع بالخدعة.

يجب ألا نشعر بالذنب أو الغضب أو العجز لأننا لا نفهم كيفية تصليح السيارة، أو تسجيل فيلم على الفيديو، أو إعداد ورقة عمل على برنامج الإكسل على الكمبيوتر، أو الإجابة عن مسائل الرياضيات والعلوم

الرياضيات والعلوم الخاصة بطفولنا البالغ من العمر ١٢ سنة، لأن هناك سحرة كثيرون يحيطون بنا يمكنهم القيام بهذه الأمور. إننا نحتاج إلى أن نتعرف على هذه الأمور، ونطلب منهم الكشف عن مهاراتهم، ونصنفهم لمروضهم ونشئ عليها.

إن مراقبة سحر الآخرين يعد جانبًا واحدًا فقط من العملة. أما الجانب الآخر فيتمثل في أن ما نقوم به كمحترفين وعمال مهرة نتمتع بالخبرة يبدو سحرًا للآخرين. وأحيانًا نحاول شرح سحرنا للآخرين، وهذه مهمة صعبة. إننا نرهق حديثي العهد بالمجال بكثير من المصطلحات والتفاصيل والأمور المعقدة المفيدة بالنسبة لنا، وليس لهم. وإذا نجعنا في تفسيراتنا، يصبح السحر ما هو إلا خفة يد، وخدعة تم كشفها، ومن ثم نعمل جاهدين على تطوير التكنولوجيا كي لا تختلف عن السحر.

لقد أعرب مدير مبيعات بشركة برينسيبال فاينانشيال جروب مؤخرًا عن إحباطه بسبب نظام كمبيوتر يدعى CCA. وقال المدير إن هذا النظام سيكون رائئًا عند الانتهاء من تصميمه وفقًا لاحتياجات موظفى المبيعات، لكنه الآن مصدر إزعاج.

وعندما سألته ماذا تعنى حروف CCA فقال إنه لا يعلم، فسألته عن البرنامج أو اللغة المستخدمة فى نظام CCA فقال إنه لا يعلم ذلك أيضًا، فسألته ما السبب الذى يجعل CCA مصدر إزعاج فقال إن التعامل معه يتطلب منه تعلم العديد من الأوامر والبروتوكولات التى لا يسهل عليه تذكرها. كان CCA برنامج أوفيس منزليًا يهدف إلى إفادة الموظفين الميدانيين فى الوكالة. وأكد لى مدير المبيعات قائلًا: "فى يوم من الأيام سيكون نظام CCA مفيدًا جدًا بالنسبة لى بكل إمكاناته"- ربما يكون هذا الأمر هو ما يحتاج إلى معرفته كل مديرى المبيعات.

إذا فرض المعدل السريع للتغير التكنولوجى هذه الحقيقة علينا، فلم لا نتقبلها كروية؟ إننا لن نستطيع مواكبة كل التغيرات التى تحدث حولنا، ولا نرغب فى أن نمضى وقتنا فى متابعتها، هناك الكثير من التحديثات والنسخ المعدلة لتكنولوجيا العام الماضى مطلوب إتقانها،

لكننا لا يجب علينا بذل الوقت أو الجهد في تعلم كيفية القيام بأخر
صيحات سحر شخص آخر.

يجب أن نبذل طاقنا في تقدير سحر الآخرين،
ونركز على تعلم كيفية استخدام سحرنا في
تحقيق تقدم في جدول الأعمال الخاص بنا.

١. ما أشكال التكنولوجيا التي تبدو سحرية بالنسبة لك،
أو بالنسبة لشريك حياتك، أو بالنسبة لزملاء العملاء،
أو بالنسبة لأطفالك؟

٢. ما الذي تفضله ويبدو سحرًا للآخرين؟ كيف يمكنك أن
تصبح ساحرًا ماهرًا؟

٣٣ ادعم التعلم المستمر من خلال احتضان موجات التغيير



لقد اختلف التغيير، ولم يعد عادلاً ومتبعاً للقواعد؛ حيث إننا نشعر بذلك في الوقت الحاضر، وقد شعر به أباؤنا منذ ٢٥ سنة، وربما شعر به أجدادنا قبل ٢٥ سنة من ذلك. وربما ما زالوا يشعرون به حتى اليوم، أو ربما طوروا أساليب للتكيف مع التغيير أو لحماية أنفسهم من التغيير. وبفض النظر عن طريقة تعاملهم مع التغيير، ما زال التغيير يحدث وبمعدلات متزايدة غير مسبقة.

إن عدم القدرة على توقع التغيير والحاجة إلى القيام بالأمر على نحو مختلف عند قبول التغيير هو ما يجعل التغيير مزعجاً للغاية، وربما لا يقود التغيير إلى سلوكيات مريحة على الأقل في البداية. لذلك يفضل قلة من الناس التغيير، طبعاً باستثناء الأطفال المبتلين!

يتعامل الناس مع معدلات التغيير المتزايدة في العمل من خلال ثلاث طرق، فمنهم من يرفض، ومنهم من يثابر رغم الصعوبات، وبعضهم يتقبلون التغيير ويتبنون فرصه.

إن رفض التغيير حل قصير الأجل، فإذا كان التغيير تقوده قوى أكبر من قدرة الزملاء المباشرين على التصرف، فإنه في نهاية المطاف سوف يباغت الجميع باستثناء أقوى المعارضين. يشبه التغيير هجوم الموجة العاتية التي تمقط عليك فتثير فيك الرعب وتغير مكانك، وقد تودى بحياتك.

تمثل المثابرة رغم الصعاب منهج "المشي في الماء". وأنت تأمل في هذا الصدد أن تتجاوز العاصفة وأن تتمكن من السيطرة على الأمواج مرة أخرى. ربما يمكنك أن تبقى رأسك فوق الماء إلى أجل غير مسمى، لكن هذا الأمر يسبب التوتر إلى حد كبير، وهو غير مجدٍ، فهذا سوف يعطينا قليلاً من فوائد الماضي وقليلاً من متع المستقبل.

إن تعلم تقبل التغيير يشبه تعلم ركوب الأمواج. فمن يتعلم ركوب الأمواج عليه أن يتعلم قراءتها والسيطرة على لوح التزلج. علينا أن نتعلم كيفية قراءة تعليمات التغيير والسيطرة على قيمنا، وهذا يمكن أن يؤدي إلى استقرار ديناميكي مثير.

يتطلب اكتساب التوجه الثالث في التعامل مع التغيير التعلم المستمر، والتعلم المستمر بدوره يتطلب القدرة على تكوين الرؤى، ونحن نحتاج إلى تكوين روابط جديدة لأن التغيير يحرك نقاط الخبرة حولنا ويضيف نقاطاً جديدة في مواقف عشوائية قريبة، ومن خلال تكوين الرؤى نزيد من قدرتنا على استخدام ما نمرهه بالفعل من أجل إثراء حياتنا. نأمل أن نكون قد ساهمنا في الوصول إلى هذه النتيجة.

١. كيف كان هذا الكتاب مفيداً بالنسبة لك؟

٢. كيف يمكن أن تستخدمه في المستقبل؟

مراجعة للجزء الثانى

يجب أن يتم دمج الرؤى فى سياق من الخبرات الشخصية التى يمكن فهمها، وبالتالي تصبح هذه الرؤى دروسًا وتماليم مفيدة فى إثراء حياتك وحياة من حولك. ضع دور الرؤى نصب عينيك دائمًا فى كل ما تقوم به فى الحياة. إذا خطرت على بالك رؤية جيدة، فقم بكتابتها سريعًا لتستمتع بها لمدة أطول، ثم قم بإرسالها لنا إذا كنت ترغب فى إطلاع الآخرين عليها.

لقد بدأنا فى الحصول على بعض الرؤى للكتاب القادم. ومن بين المناوين المؤقتة:

- تمد الاجتماعات الجماعية ضرورية لتحقيق كفاءة المجموعة. لكن الاجتماعات الجماعية تعد أسوأ مكان لاتخاذ قرارات جماعية.
- التناقض هو حلبة القادة: انضم للعبة.
- خلق الرؤية المشتركة أفضل أشكال السيطرة.
- اجمل معظم الأهداف نتائج نهائية ولا تعتبرها سببًا تعمل من أجله.
- الحاجة إلى بوصلة بيانات.
- لا تقوم بفعل شيء فحسب. بل قف مكانك منتظرًا وقوع أزمة.
- التفكير العقلانى هو لغة العمل وليس السلوك المتبع فيه.
- حدد الاتجاه، وحدد القائد، ثم اخدم هذا القائد.
- خاطر بكل ما لديك أحيانًا فى سبيل أمر تثق فى نجاحه، لكن لا تقوم بذلك فى كل يوم.
- المخاطرة العملية: طلقتان ثم تحية.

- لن يمكنك مطلقاً تنفيذ كل ما تقوله ، فلا تتوقع ذلك .
- انطلق نحو الجنون بين الحين والآخر ، والا فسوف تصاب بالجنون .
- في أرض المصابين بقصر النظر ، سوف يبدو من نظره ٦/٦ شخصاً غريباً .
- لا تتوقع أن تكون الإدارة العليا أكثر تنظيمًا وكفاءة في العمل ؛ فالقليلون فقط مستعدون للحياة في أرض الرؤساء .
- لا توازن حياتك ، بل أكملها ووحدها .
- يمكن أن يحقق اللعب الاحترافي نتائج أكثر من نتائج العمل المضنى .
- إياك والمقارنة ، اسع للامتياز .
- المش مع إشكالية القوة والثقة .
- حل المشاكل يختلف عن اتخاذ القرارات .
- لا تحاول إدارة التغيير ، بل حقق توازنات جديدة .
- فهم فكرة الرافعة : استخدم حجرًا واحدًا لتسقط جدارًا .
- الثقة أفضل الطرق لاكتساب المال .
- لا تفتر بقوتك ، بل اجعلها تحت قدميك .
- استخدام أروع استعارة : تأثير الدومينو .
- إذا كانت هناك مشكلة لا يمكن حلها ، فإنها لا تعد مشكلة .
- ساعد المستقلين على تدمير أنفسهم .
- التعلم يعنى التخلّى أكثر من التحصل .
- الجنيه المدخر فرصة ضائعة الاستثمار .
- إذا أردت ترشيد إنفاق الجنيهات يجب أن ترشد إنفاق القروش .

- شرعية من جانب واحد ليست شرعية على الإطلاق.
- فى العمل، قم بالقيادة من منطلق العقل وتحقق من النتائج من خلال قلبك، وفى المنزل قم بالقيادة من خلال قلبك وتحقق من النتائج من خلال عقلك.
- التعلم من الخبرة يعنى التعاطف قبل وضع الإستراتيجية.
- الرجال والنساء من المجموعة الشمسية نفسها، لكن من كوكبين مختلفين.
- الطمع والخوف ضد القيادة والامتياز.
- يساوى المال شيئاً ما - ألا وهو الحرية.
- استخدم العمل كمختبر لتطور شخصيتك.
- عند تسهيل التغيير تكون الأسئلة الصحيحة أقوى من الإجابات الصحيحة.
- تجنب التزام الإدارة العليا بأفكارك الرائعة.
- سر النجاح: لا يمكن الهروب من الفوضى.
- سهل من عملية التصميم الجيد. لكن لا تتساهل فى إصلاح أخطاء التصميم.
- يستخدم قادة الأعمال الأوامر عندما لا يعرفون كيف يقومون.
- يختلف التغيير تماماً عن حل المشاكل.
- لماذا نكون فظيعين فى حل المشاكل بشكل جماعى؟
- القصور الذاتى هو صمام الأمان للنظام الحيوى، فلا تخطئ وتظنه نوعاً من المقاومة.
- يتبع التغيير فى المؤسسات منحى التسويق.
- التغيير مدمر فى حد ذاته.

- نظم الأجور تسرق من "بيتر" كي تدفع إلى "بول" وتدمر العمل الجماعي.
- الرؤية مكافأة في حد ذاتها.

ستيفن إيه. شتمف

ستيفن إيه. شتمف مدير مركز القيادة وأستاذ مادة الإدارة في كلية الأعمال بجامعة تامبا. في الفترة ما بين ١٩٨٤ إلى ١٩٩٣ عمل أستاذًا لمادة الإدارة ومديرًا لمعهد جروب بروجيكتس سيمولاشن مانجمنت في كلية أعمال ليونارد إن ستيرن سكول أوف بيزنس في جامعة نيويورك.

كما أنه مدير ومؤسس مشارك في معهد (إم إس بي). وهو مؤسسة للبحث والتطوير يمد المجتمع التلمي ومجتمع مؤسسات الأعمال بأحدث التكنولوجيات من أجل تطوير القيادة.

حصل شتمف على الدكتوراه في السلوك المؤسسي من جامعة نيويورك في عام ١٩٧٨، وقام بتأليف والاشتراك في تأليف ستة كتب تتناول الحياة المهنية والتنمية الإدارية، كما أنه يساهم باستمرار في مجلة جورنال أوف مانجمنت ديفولبمنت، أكاديمي أوف مانجمنت جورنال، وجورنال أوف ستراتيجيك مانجمنت.

ويتضمن عمل الدكتور شتمف في التنمية الإدارية تصميم واستخدام مشاريع محاكاة إدارية كبيرة تستخدمها اليوم كثير من المؤسسات في مجال التنمية الإدارية والجامعات على نطاق الدولة كأدوات تعليمية في برامج الأعمال الخاصة بها. كما عمل مستشارًا لكثير من الشركات، بما فيها هيليب موريس. وسيتي كورب/ سيتي بنك، داو جونز، إي تي أند تي، إتش. سميث بارنى شيرسون، ميتروبوليتان، ونورث تليكوم.

كما كان ستيف عالمًا في برنامج منح فولبرايت عام ١٩٨٦ في البرازيل. وحاز بجائزة ديفيد إل. برادفورد كمعلم بارز في عام ١٩٩٠ نظرًا لإسهاماته في مجال القيادة وسلوك المؤسسات.

جويل آر. دى لوكا

جويل آر. دى لوكا مستشار فى إدارة التفهير، وهو يرأس شركة استشارات يمتلكها ويدرس حالياً بكلية الأعمال فى جامعة نيويورك. وفى الفترة من ١٩٨٤ إلى ١٩٨٥ قام بالتدريس فى كلية وارتون للأعمال.

حصل دى لوكا على درجة الدكتوراه فى سلوك المؤسسات من جامعة يال عام ١٩٨١. ونشر كتابين وعدة مقالات فى مجلة هيرمان ريسورسيس بلاننج جورنال ومجلة أورجنيز شينال ديفوليمنت نيتورك جورنال.

فى الفترة من ١٩٨١ إلى ١٩٨٩ كان الدكتور دى لوكا مسئولاً عن التخطيط وتطوير الموظفين التنفيذيين فى شركة صن، وفى الفترة من ١٩٨٩ إلى ١٩٩٢ كان مسئولاً عن التخطيط لإدارة الموارد البشرية فى شركة كويرس آند لهراند. كما عمل مستشاراً لكثير من مؤسسات القطاع العام والخاص. كما قام فى سنوات تالية بمراجعة أبحاث متعلقة بالتفهير الإستراتيجى لصالح أكاديمية الإدارة.

وبصفته قائداً فى القوات الجوية الأمريكية، عمل عالم أبحاث فى نظام الخلايا الشمسية الخاص بالأقمار الصناعية. وخلال هذا العمل تحولت حياته المهنية إلى العمل فى مجال علوم المؤسسات.

دان شيفلمان

دان شيفلمان رسام كاريكاتير ورسام كتب يعيش فى مدينة نيويورك. وبعد أن حصل على بكالوريوس فى العلوم السياسية من كلية كانهون (١٩٨٤) أصبح شيفلمان رسام كاريكاتير سياسياً فى مجلة أوستين أمريكان ستاتمان، وقام بنشر رسومه فى كثير من دول العالم. وقد انتقل إلى نيويورك فى عام ١٩٩٠ ليصبح رسام كاريكاتير سياسياً فى مجلة نيويورك نيوزداى حيث أنتج رسوماً كاريكاتورية سياسية تجارية تحمل اسم Funny Money تم نشرها بعد ذلك فى عدة صحف أخرى.

وقد تم ذكر الرسوم الكاريكاتورية التى تناولت المشاهير فى برنامج مسابقات Rumor Has It. كما كان مدير تصميم فى مسلسل الرسوم المتحركة Doug الذى تنتجه قناة نيكلودين.

أداء المنتج ١٠٥	الارتباط بين الرؤى ٢
أساتذة الجامعة ١٣	الاستجابات المكتشفة ٤٠
أفضل التجارب ١٧، ٩	الاستجابة ٨
أنماط السلوكية ٤٨	الاستقلالية ٩٣، ٣٦
أهداف الأطراف المعنية ١٢٤	الاكتشافات ٣٩، ٤٠، ٤١، ٤٢، ٤٨، ١١٩
إرهاق المضلات ٣٩	الاكتشافات غير الواعية ٤١
إعاقة المرور ٣٨	الاكتشاف الطبقي ٣٧
احتمالية الاصطدام بسيارة ٣٨	الانتقائية الهائلة ٧٨
الأحداث المالية البارزة ٤٩	البرنامج التجريبي ١١٣، ١١٤، ١١٥
الأسئلة التي نساألها ١٤	١١٦، ١١٧
الأساتذة الجامعيين ٦٧	التبصر الشخصي ١٤
الأفكار ٧١، ٦٨، ٤٨، ٣٦، ٤، ٣، ١، ٧	التحلى بروح المرونة ٥٢
٧٨، ٨٥، ٨٧، ٩٣، ٩٥، ٩٦	التحليل ٩٨، ٩٧، ٩، ١٠٠، ١١١، ١٣٠
١١١، ١١٤، ١١٩، ١٢١، ١٢٢	١٣١، ١٣٢، ١٣٤، ١٥٥، ١٥٦
١٢٤، ١٢٥، ١٣٧، ١٣٨، ١٤١	١٥٧
١٥٥	التعليم ١١٤
الأفكار والافتراضات ٤٨	التطوير الشخصي ٣٠
الأمر المتوقع ٤٨	التعامل مع التعليم ١٣
الأنشطة اليومية ١٣	التعامل مع الزائرين ٤٢
الأنظمة الاجتماعية ١١١	التعلم التطبيقي ١١٢، ١١٨
الأنماط المشتركة ١٤	التعلم العملي ١١٥، ١١٧
الإحساس للمسى ٨٧	التعليم الثانوي ١٢، ١٤
الإدارات الفرعية ١١١، ١١٨	التعليم ١١٤
الإدارة المحلية ١١٤	التمتع بالحرية ٣٦
الإدارة المركزية ١١١، ١١٢	التمتع بالكفاءة الذاتية ٣٦
الإطار التحليلي ١٠٠	التوافق بين الفريقين ٣٠
الإكتار ١١٥	التوتر المصاحب للاستعجال ١١
الاختبارات ١٢، ١٨، ١١٥	

- التوقف واستئناف العمل ١٠٤
 الجمل المختلفة ٦٨
 الجودة الشاملة ٣٤، ٣٣
 الحاسة المسيطرة ٨٥، ٨٤، ٨٣، ١٠
 ٨٦، ٨٧، ٨٨، ٨٩، ٩٠
 الحدس والتفكير ٧٧
 الحياة الشخصية ١١٩
 الخبرات ١٨٣، ٤٧، ٤٢، ١٤، ١٣، ٨، ١
 الخط الفاصل ٥٣
 الخطوة الأصلية ١٠٥
 الدوائر المتداخلة ١٢٦، ١٢٤
 الرؤى المكتسبة ٤١
 الرسالة الروحانية ٩٥، ٩٤
 الرسومات ٩، ٣، ٢
 الرسوم البيانية ١٣٨، ٨٧
 الرسوم التخطيطية ٨٧
 الروابط ٧، ١
 السباحة ٥٣، ٥٢، ٢٠، ١٧
 السلطة الرسمية ١٠٨
 السلوكيات الإيجابية ٣
 السيولة المرورية ٣٩
 الشخصيات الهامشية ٩
 الصحف المحلية ٤٦
 الصناعات الكيماوية ٤٣
 الصور الفوتوغرافية ٣
 الطاقات والإمكانات ٥٢
 الطبعة الفوضوية ١٠٥
 المشاء الرسمى ٦٧
 العطلة الأسبوعية ٢٤
 العلاقات المتبادلة ٣
 الملاقة الحميمة ٩٦، ٤٠
- المعلماء والمهندسين ٤٨
 الفرضية الرئيسية للرؤية ١٠
 الفهم والأفكار الحالية ٨
 الفوضى ١٨٥، ١٣٨، ١٠٦، ٤٨، ١٠
 القرارات المتعلقة بأعمالك ١٠٩
 الكفاءة والفاعلية ٣٣
 الكلمات المتقاطعة ١٠٤، ١٠٣، ١٠
 الكلمات المعنى ٩١
 اللامركزية ١٠٩
 للقفوة القوية ١٣
 اللقطات المختلفة ٢
 المرحلة الجامعية ١٣
 المستقبل ١٩، ٤٤، ٤٧، ٨٥، ١٣٦، ١٣٧
 ١٨٢، ١٦٠
 المصادر الطبيعية لطاقتنا ٢٦
 المصطلحات الخاصة ٣١
 المصير المجهول ٢٩
 المعلمون والعلماء والمؤرخون ١٢
 المعلومات ١٢، ١٣، ٢٤، ٤٤، ٤٧، ٧٧، ٨٤، ٨٦، ٨٧، ٩٨، ٩٩، ١٠١
 ١٠٤، ١٠٥، ١٠٧، ١٢٤، ١٧٣
 ١٧٥
 المعلومات الحالية ٤٧، ٤٤
 المقاطعات التليفونية ٤١
 المهارات العملية ١
 المهام المختلفة ٢٩
 المهام المنزلية ٣٩
 المهام و'مناصب ٣٠
 الموارد المتاحة ٣٦
 الموظفون الماديون ١١٣
 النجاح ١٢، ٥٣، ١٥٣، ١٥٤، ١٦٠

- ١٨٥
النجاح والفشل ٥٣
النظم الفرعية ٨
النقاشات الجادة ٤٠
الهاجس المخيف ٣٠
الوعى العاطفى ١٢
الوقت اللازم ١
الوقت اللازم للتأمل ١
الوقود المتبقية ٤٧
امتلاك السلطة ١١٢
امتلاك ثروة ٢٦
اهتزاز ٨٦، ٨٧
- ١١١ برنامج التغيير
- ٣ تبادل الأفكار
١٠٥ تجاهل الطبيعة
٥٥ تجاوز المعنة
٢٦ تجنب الفشل أو الرفض
١٣ تحفز التعليم الفردى
٢ تحفيز رؤاك
١٠٩ تدعيم التمكين
٨١ تركيزك للعامة الأخرى
٣٨ تعلم رياضة جديدة
١٤ تعليمنا الرسمى
١ تشكرك الواعى
٤٢ تقاطعك اثناء العمل
١٣ تقدم النظم التعليمية
٨ تقييم التجربة
- تقييم المبادرة ١١٦
حالة التدفق ٩، ١٧، ١٨، ١٩، ٢٠، ٢١
حدود الملعب ٣٩
خرائط النقاط ٢
خسارة الحصاة ٩٨
رؤانا المميقة ١
رؤى جديدة ٣، ١٢٢
رؤية الأمور ٧١، ٧٩، ٩٢
رسالة التنووق ٨٤
ركوب الدراجة ١، ٢٠، ٣٨
روح التشخيص ١٠، ٩٧
زاوية الرؤية ٨٦
ساعات العمل الرسمية ١٠٨
سياقات إضافية ١٤
شذرات المعرفة ١، ٧
صناعة الطيران ٤٣
صوت الجموع ٨٧
صور متحركة ٨٦

- طلب الصفح ١١٠
 طلب الموافقة ١١٠
 عبور الطريق ١٦٤، ١٤٢، ٣٩، ٣٨
 عقد اجتماع ٤٢
 عملية التعلم العملية ١١٦، ١١١
 قراءة التقارير ٤٢
 قواعد الطيران البصرية ٤٥
 قيادة السيارة ١٤٣، ٣٩
 كرة طائرة ٣٩
 كسب تقبل الآخرين ٣٦
 كسب تقدير الآخرين ٣٦
 لعبة البيسبول ٣٩
 مجال استشارات الحياة المهنية ٣٠
 مجال التطوير المؤسسى ٣٠
 محفزمات النشوة الطبيعية ٢٢
 مرحلة التعليم الابتدائى ١٣
 مساعدة مدير الحسابات ٩٩
 مستمدون للمخاطرة ٩٣
 مستوى المبيعات المتوقع ٩٩
 مستويات الاداء للثالثة ١٩
 مشاركة الأفكار ٢٦
 مشاركة الرؤية ٧
 مشاهدة الرياضة ٢٠
 مصادر طاقتك ٢٧، ٢٦، ٢٥، ٢٣، ٩
 مملعين ومستشارين ١٣
 مفاهيم مجردة ٩
 مفهوم التدفق ١٩
 ممارسة الخبرات والأنشطة ١٣
 مهارات التواصل ١١٠
 مهارة ركوب الدراجة ١
 مهندس كيمهائى ١٢
 نشاط تجارى ١٧
 نظام التعلم الطبيعى ٨
 وكالة الطيران الفيدرالية ٤٦، ٤٥



اكتشف المعرفة الخفية التي تمتلكها مع هذا الدليل العملي لزيادة فاعليتك في العمل

"كل إنسان تخطر له تجليات استبصارية من الرؤى العميقة - هذه اللحظات التي تدركنا فيها لحظات نصيح فيها قائلين "وجدتها!" ونحن نشعر بالتنوير والتمكين. تقوم الرؤى العميقة بـ"توصيل النقاط" الخاصة بشذرات المعرفة المبعثرة في أجزاء مختلفة في أنفسنا لتجمعها في كيان مكتمل وفعال. وهي توضح الأفكار التي كانت مبهمه في السابق، وتبسط المواقف المعقدة وترسم الطريق نحو أساليب جديدة وأفضل للقيام بالأمور.

هل هناك طريقة لتشجيع لحظات الفهم التي تجعلنا نصيح "وجدتها!" أو نبسم في رضا هادئ؟ أم هل تخطر هذه الرؤى المفاجئة بمحض الصدفة، وتخرج من لا شيء في وقت لا نتوقعها فيه؟

يؤكد ستيفن شتمف وجويل دي لوكا أنك تستطيع تشجيع هذه الرؤى. انهما يطلعاننا، في هذا الكتاب، على أغوار العملية الكامنة وراء هذه الومضات حتى نستطيع تحفيز قدرتنا على التعلم والنمو. سوف يعلمك هذا الكتاب كيف تحول المهارات والخبرة والمعرفة التي تلمسها كأمر مسلم بها إلى رؤى عميقة، تساعدك على:

- تحسين أدائك الوظيفي
- تحسين مهاراتك كمدير
- التقدم في حياتك المهنية
- تحسين علاقاتك مع زملاء العمل
- تحويل الأزمات إلى فرص

"هذا الكتاب الذي يخبرني بأنني قد تعلمت كل ما احتاج اليه في مرحلة التعليم الابتدائي هو كتاب مناسب لموظف هذا العصر. وهو كتاب يزخر بالرؤى العميقة التي تطلق المزيد من الرؤى الأعمق، لتساعد الموظف في النهاية على تحقيق فاعلية واشباع أكبر في حياته العملية".

أندريا ماركويتز، الأستاذ المساعد في جامعة باليمور